目录

安索夫矩阵......5
案例面试分析工具/框架......9
ADL 矩阵......12
安迪·格鲁夫的六力分析模型......16
波士顿矩阵......20
标杆分析法......26
波特五力分析模型......30
波特价值链分析模型......41
波士顿经验曲线......48
波特钻石理论模型......55
贝恩利润池分析工具......59
波特竞争战略轮盘模型......60
波特行业竞争结构分析模型......65
波特的行业组织模型......68
变革五因素......70
BCG 三四规则矩阵......72
产品/市场演变矩阵......75
差距分析......78
策略资讯系统......80
策略方格模型......90
CSP 模型......92
创新动力模型......97
定量战略计划矩阵......99
大战略矩阵......103
多点竞争战略......105
杜邦分析法......108
定向政策矩阵......113
德鲁克七种革新来源......117

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

二元核心模式……121
服务金三角……123
福克纳和鲍曼的顾客矩阵……125
福克纳和鲍曼的生产者矩阵……133
FRICT 筹资分析法……138
GE 矩阵……139
盖洛普路径……145
公司层战略框架……149
高级 SWOT 分析法……152
股东价值分析……158
供应和需求模型……160
关键成功因素分析法……162
岗位价值评估……165
规划企业愿景的方法论框架……171
核心竞争力分析模型……173
华信惠悦人力资本指数……176
核心竞争力识别工具……179
环境不确定性分析……181
行业内的战略群体分析矩阵……184
横向价值链分析……187
行业内战略集团分析……189
IT 附加价值矩阵……191
竞争态势矩阵……192
基本竞争战略……193
竞争战略三角模型……199
竞争对手分析论纲……201
价值网模型……218
绩效棱柱模型……220
价格敏感性测试法……224
竞争对手的成本分析……227

竞争优势因果关系模式......230
竞争对手分析工具......232
价值链分析方法......237
脚本法......247
竞争资源四层次模型......255
价值链信息化管理......257
KJ 法......260
卡片式智力激励法......266
KT 决策法......269
扩张方法矩阵......271
利益相关者分析......275
雷达图分析法......280
卢因的力场分析法......285
六顶思考帽......287
利润库分析法......291
流程分析模型......296
麦肯锡 7S 模型......297
麦肯锡七步分析法......300
麦肯锡三层面理论......302
麦肯锡逻辑树分析法......306
麦肯锡七步成诗法......308
麦肯锡客户盈利性矩阵......314
麦肯锡 5Cs 模型......317
内部外部矩阵......320
内部因素评价矩阵......322
诺兰的阶段模型......324
牛皮纸法......328
内部价值链分析......330
NMN 矩阵分析模型......333
PEST 分析模型......334

PAEI 管理角色模型......339
PIMS 分析......341
佩罗的技术分类......347
PESTEL 分析模型......349
企业素质与活力分析......356
QFD 法......361
企业价值关联分析模型......368
企业竞争力九力分析模型......379
企业战略五要素分析法......383
人力资源成熟度模型......384
人力资源经济分析......388
RATER 指数......390
RFM 模型......392
瑞定的学习模型......395
GREP 模型......397
人才模型......399
ROS/RMS 矩阵......401
3C 战略三角模型......402
SWOT 分析模型......407
四链模型......418
SERVQUAL 模型......420
SIPOC 模型......424
SCOR 模型......427
三维商业定义......436
虚拟价值链......439
SFO 模型......441
SCP 分析模型......446
汤姆森和斯特克兰方法......451
V 矩阵......453
陀螺模型......456

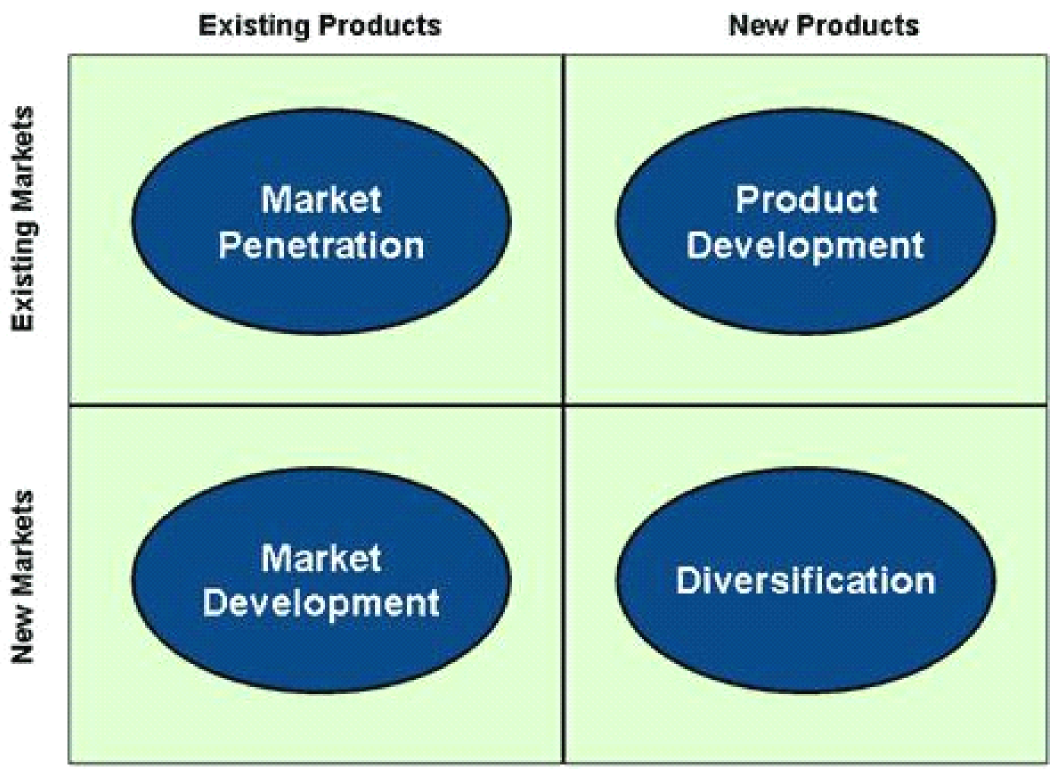
外部因素评价矩阵......460
威胁分析矩阵......465
新 7S 原则......468
行为锚定等级评价法......473
新波士顿矩阵......475
系统分析方法......476
系统逻辑分析方法......479
实体价值链......480
信息价值链模型......482
战略实施模型......484
战略钟模型......488
战略地位与行动评价矩阵......490
战略地图......493
组织成长阶段模型......497
战略选择矩阵......499
专利分析法......502
管理要素分析模型......506
战略群模型......507
综合战略理论......509
纵向价值链分析......514
重要性-迫切性模型......518
知识链模型......520
知识价值链模型......523
知识供应链模型......527
组织结构模型......533

安索夫矩阵

安索夫矩阵简介(Ansoff Matrix)

策略管理之父安索夫博士于 1975 年提出安索夫矩阵。以产品和市场作为两大基本面向，区别出四种产品 / 市场组合和相对应的营销策略，是应用最广泛的营销分析工具之一。

安索夫矩阵是以 2 X 2 的矩阵代表企业企图使收入或获利成长的四种选择，其主要的逻辑是企业可以选择四种不同的成长性策略来达成增加收入的目标。如图所示：



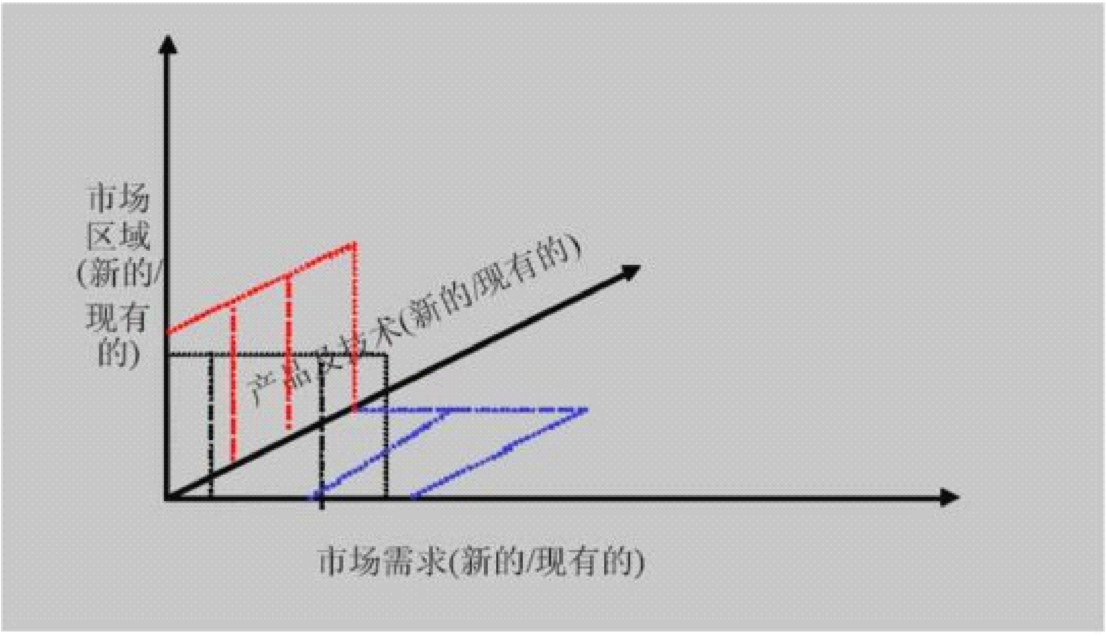
1、市场渗透（Market Penetration）——以现有的产品面对现有的顾客，以其目前的产品市场组合为发展焦点，力求增大产品的市场占有率。采取市场渗透的策略，藉由促销或是提升服务品质等等方式来说服消费者改用不同品牌的产品，或是说服消费者改变使用习惯、增加购买量。

2、市场开发（Market Development）——提供现有产品开拓新市场，企业必须在不同的市场上找到具有相同产品需求的使用者顾客，其中往往产品定位和销售方法会有所调整，但产品本身的核心技术则不必改变。

3、产品延伸（Product Development）——推出新产品给现有顾客，采取产品延伸的策略，利用现有的顾客关系来借力使力。通常是以扩大现有产品的深度和广度，推出新一代或是相关的产品给现有的顾客，提高该厂商在消费者荷包中的占有率。

4、多角化经营（Diversification）——提供新产品给新市场，此处由于企业的既有专业知识能力可能派不上用场，因此是最冒险的多角化策略。其中成功的企业多半能在销售、通路或产品技术等 know-how 上取得某种综效（Synergy），否则多角化的失败机率很高。

安索夫地区增长矢量图



安索夫(Ansoff)后来对矩阵做了一个修改，增加了地理区域上的复杂性(如上图所示)。这种三维模式的矩阵可以被用来定义战略选择和业务的最终范围。图示表明，客户可以选择市场需求、产品／技术、地理范围等变量中的一种来界定服务市场。安索夫(Ansoff)定义的投资组合战略的第二个要素是公司在每一服务市场上设法获取的竞争优势。第三个要素由可获得的业务之间的协同作用构成，最后一个要素是可获得的战略灵活性程度。战略灵活性可以通过两种途径获得。第一种途径是在公司外部，通过地理区域、服务需求和技术的多元化获得，使得任何战略业务单位的突然变化都不会对公司产生严重的影响。其次，战略灵活性可以通过增大业务间资源和能力的可转移性获得。

安索夫矩阵的核心步骤

产品市场多元化矩阵可以帮助企业科学地选择战略模式，但在使用该工具的时候，必须掌握其核心步骤：

- 首先考虑在现有市场上，现有的产品是否还能得到更多的市场份额（市场渗透战略）；
- 考虑是否能为其现有产品开发一些新市场（市场开发战略）；

- 考虑是否能为其现有市场发展若干有潜在利益的新产品（产品开发战略）；
- 考虑是否能够利用自己在产品、技术、市场等方面的优势，根据物资流动方向，采用使企业不断向纵深发展的一体化战略。

安索夫矩阵的发展

安索夫(Ansoff)的产品/市场方格理论，尽管已经问世很多年，但它指导企业成长与战略发展方面的价值仍然是很明显的。Derek F. Abell 提出了 Three Dimensional Business Definition（三维商业定义），较之 Ansoff 矩阵更为高明。

基于安索夫矩阵的高校图书馆竞争格局分析[1]

安索夫是美国加州大学美国国际大学的战略管理教授。他在研究企业经营战略时提出了企业制定经营战略时首先要考虑的两大因素：产品(现有产品和新产品)和市场(现有市场和新市场)[引。竞争情报领域用此方法来发现竞争对手，现用安索夫矩阵为基础来分析高校图书馆所面临的竞争对手和竞争局势。

发现高校图书馆竞争对手的安索夫矩阵：

产品（服务） 市场（顾客）	相同	不同
相同	A	B
不同	C	D

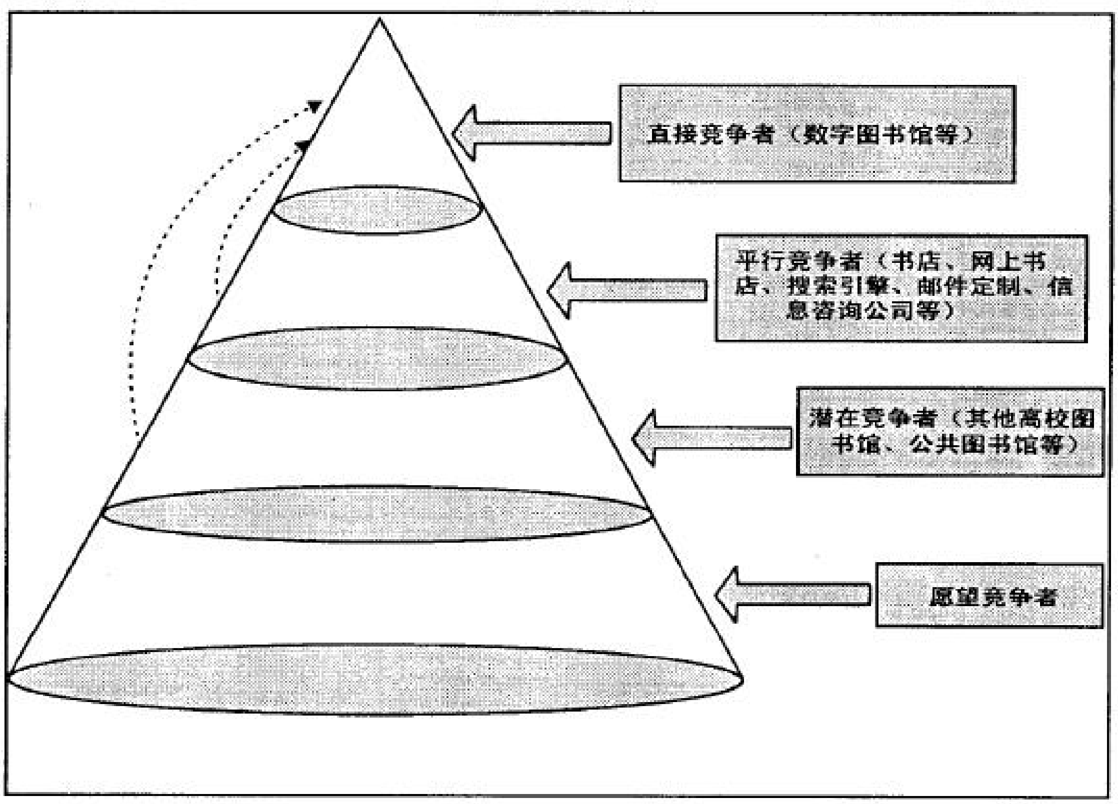
由安索夫矩阵可以看出高校图书馆所面临的不同层次的竞争，分别对各层次竞争者进行分析：

D 类竞争者，是和所研究的高校图书馆相比，提供的服务不同，并且用户也不同的竞争者，因此要短期内成为直接竞争对手很难的，这类竞争者可为愿望竞争者。

C 类竞争者，是提供的服务相同，但是用户不同的竞争者，因为市场壁垒的存在，这类竞争者属于潜在竞争者，如果市场壁垒一旦消失，这类潜在竞争就会变成直接竞争者(即 A 类竞争者)。这类竞争者包括其他高校的图书馆和公共同图书馆，随着馆际互借，一些图书馆网上服务的展开，高校图书馆的服务面不再限于本校学生了，开始向其他学校的学生扩展，这种情况下高校图书馆信息服务的市场壁垒就不那么明显了，就容易朝 A 类竞争者转换。

B 类竞争者，是提供的服务不同，但是用户相同的竞争者，这类竞争者属于平行竞争者,如果它要利用同用户建立的关系或建立起来的良好信誉而提供同高校图书馆相同的服务,就会变成直接竞争者。这类竞争者包括书店，信息咨询业，网上书店，搜索引擎和邮件定制等；如书店提供阅览服务，就变成了图书馆的直接竞争对手。

A 类竞争者，是提供的服务相同，用户也相同的竞争者，这类竞争者属于直接竞争者，包括数字图书馆，还有 B 类和 C 类转化而成的竞争者。根据安索夫矩阵分析得来的各类竞争者的层次归纳如下图所示：



参考文献

1. ↑ 丁洁兰.高校图书馆信息服务面临的竞争格局分析与对策[J]

案例面试分析工具/框架

一．Business Strategy

1．市场进入类

How should an American satellite service provider enter the asian market?

- 行业分析（波特五力，市场趋势，市场规模，市场份额，市场壁垒等）
- 3C（Competitor,Consumer,Company/Capabilities）
- Cost
- 市场细分很重要,Niche Marketing（利基市场营销）

2．行业分析类

- 市场（市场规模，市场细分，产品需求/趋势分析，客户需求）

- 竞争（竞争对手的经济情况，产品差异化，市场整合度，产业集中度）
- 顾客/供应商关系（谈判能力，替代者，评估垂直整合）
- 进入/离开的障碍（评估公司进入/离开。对新加入者的反应，经济规模，预测学习曲线，研究政府调控）
- 资金金融（主要金融资金来源，产业风险因素，可变成本/固定成本）

3．新产品引入类

- 4C（Customer, Competition, Cost, Capabilities）
- 市场促销，分销渠道（渠道选择，库存，运输，仓储）
- STP 和 4P（Product, Price, Place, Promotion）

二．Business Operation

1.市场容量扩张

2.利润改善型

1）我的公司在赔钱，怎么办？

2）一家德国汽车制造商近年来的利润一直在下降，应该怎么办？

3）公司的销售额近年来一直在下降，公司总裁想知道什么原因造成的？

- Revenue, Cost 分析，到底是销售额下降造成，还是成本上升造成
- 如果销售额下降，看 4P 了（是价格过高？产品质量问题？分校渠道问题？还是 promotion 的 efficacy 有问题？）
- 如果成本上升，看固定成本 or 可变成本是否有问题？（固定成本过高，设备是否老化，需要关闭生产线、厂房，降低管理者工资等，可变成本过高，看原材料价格是否上升，有没有降低的可能，switch suppliers? 还是人员工资过高，需要裁员等）
- 成本结构是否合理，产能利用率如何（闲置率）

3. 推销任何一种产品/服务

- 4P

4. 定价

三．Market Sizing/Estimation

1) What's the size of luxury car market in China?

2) How many diapers are sold in China each year?

3) 请估计一下 2003 年中国快递市场的市场规模？

4）请估计一下东方明珠一天的营业额有多少？

5）请估计一下中国 DLP 投影仪市场有多大？

6）上海有多少加油站？

7）第二个是一个外国的牙膏牙刷生产厂商，近几年销售下降，让你分析原因，有什么改进

8）上海一天发的短信息数量为多少？（中国移动一年 200 亿条）

- 市场趋势，市场规模，市场份额，市场壁垒等
- 市场集中度
- 市场驱动因素
- 关键成功要素（KSF）

四．**M&A** 类

1）How heavy is a Boeing 747?

2）一个问你上海到北京的高速列车市场前景题目

3）假设你在飞机上，旁边正好坐着一个高尔夫球商，他问你中国一年需要多少个高尔夫球，你如何回答？

4）一架飞机机舱里能放下多少个乒乓球

5）延安中路口每年开过多少辆车

6）中国一年要消耗多少张复印纸

- 5C（Character, Capacity, Capital, Conditions,Competitive Advantage）
- NPV 计算
- 现金流
- 投资回报率（Return On Investment，ROI）

相关条目

- 案例面试

ADL 矩阵

ADL 矩阵概述(ADL Matrix)

Arthur D. Little 的 ADL 矩阵，即：**生命周期组合矩阵**，是一项投资组合管理方法。ADL 矩阵是著名的咨询管理公司阿瑟·D·利特尔公司(ADL)20 世纪 70 年代提出 ADL 矩阵。它把组织自身在市场上的优势与劣势同该市场的生命周期阶段相结合。特别地,它集中于:

业务市场成熟阶段———从一个年轻和快速增长的业务市场到一个成熟和衰退的业务市场。

竞争地位———从一个不占主导地位并能控制行业的公司到一个较弱、勉强能生存的公司。

例如,如果一个公司业务处于一个成熟市场的强大地位,那么矩阵的战略逻辑就会建议它:

寻求成本领先,或更新它的核心战略,或在竞争中进行差异化,同时与企业一起成长。

因此如果存在该业务和竞争联合的其他战略选择并且它们与上述的一条不符就应该摒弃它们。然而,当发生重大的技术变革和营销攻击时,这种分析是有缺陷的。

ADL 矩阵的内容

ADL 矩阵的内容其中一个维度是产业的生命周期阶段，另一个维度是企业的竞争地位。

①识别行业所处的生命周期

产业的生命周期分为萌芽阶段、增长阶段、成熟阶段和衰退阶段四个阶段。各阶段由外部因素所决定，它们包括：市场的增长率、增长的可能性、产品线的宽度、竞争者的数量、竞争者市场占有率的分布、顾客的忠诚度、进入障碍和技术。这些要素的均衡决定了企业产业的生命周期阶段。

不同生命周期阶段的产业具有不同的特点。处于萌芽期时，产业具有市场增长率较高、竞争者市场占有率分布分散而且变动较快、市场中几乎没有顾客的忠诚度、进人障碍低等特征。产业处于增长阶段时，具有高速增长，用户、市场占有率的技术渐趋明朗和稳定，进入障碍提升等特征。产业处于成熟阶段具有增长率降低，但仍以较稳定的速度增长，技术、市场稳定，产品线宽度增加，进入障碍高等特征。产业处于衰退阶段具有产品需求降低、停止增长，甚至出现负增长，竞争者数目和产品品种减少等特征。

②确定企业的竞争地位

企业的竞争地位从强到弱可分为以下五类：

统治地位：处于统治地位的企业能够控制竞争者的行为，其战略的制定不受竞争者的影响。

强势地位：处于强势地位的企业能够遵循自己所选择的战略而不必过多关注竞争对手的行为。

有利地位：处于有利地位的企业虽不处于主导地位，但这些企业都是居于良好的竞争地位及拥有各自的竞争优势。

维持地位；处于维持地位的企业具有较好的业绩，能与主要的竞争对手相抗衡，有能够维持其地位的机会。

软弱地位：处于软弱地位的企业竞争地位弱，优势少，很难长久地与竞争昔相抗衡。

根据企业所处于的产业生命周期及相应的企业竞争地位的不同，形成以下矩阵图，见图。

行业生命周期阶段图

	幼稚	成长	成熟	衰退
主导	迅速增长 开创	迅速增长 获成本领先地位 更新	防御、获成本领先地位、更新、迅速、增长	防御、集中一点、更新、随行业增长而发展
企业较强	开创 差异化 迅速增长	迅速增长、赶超获成本领先地位差异化	获成本领先地位更新、集中一点，差异化，随行业发展增长	寻找新市场固守旧市场随行业发展而增长、收获
竞争有利	开创 差异化 集中一点	差异化 集中一点 赶超 随行业发展而发展	收获、寻找新市场、固守旧市场，更新、转变方针、差异化集中一点、随行业发展增长	紧缩转变方针
实力维持	开创 随行业发展而增长 集中一点	收获 赶超 固守阵地， 寻找避风地， 转变方针集中一点， 随行业发展自然增长	收获 转变方针 寻找避风地 紧缩	放弃紧缩
脆弱	寻找避风地 迎头赶上， 随行业发展自然增长	转变战略 紧缩	撤退 放弃	撤退

ADL 矩阵的应用

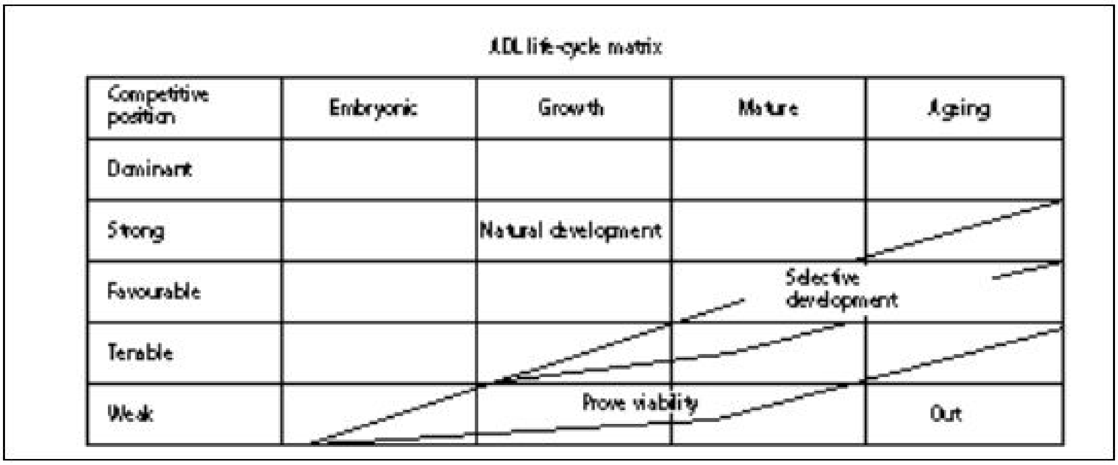
根据 ADL 矩阵，当企业和市场条件不同时，相同的战略可以有不同的形式，如一个占统治的企业可以主动引导消费，刺激需求量增加，从而达到市场发展的战略目标。而在一个成熟的市场上实力弱小的企业没有能力使市场需求扩大，只能瞄准一个新的市场区段进行开发或及时转向另一个有利的发展方向上去。这样才能达到发展的目的。

利用这种方法分析企业战略的适宜性，关键一点是首先确定企业当前在矩阵上处于什么位置。在确定在横轴上的位置，可以从市场增长率、产业发展潜力、产品线宽度、竞争对手数量、市场位额在各竞争对手之间的分布、客户忠诚程度、产业进入障碍和技术水平几方面考虑。在纵轴位置的确定，可以从分析各类实力的特点获得。竞争力较强的企业一般具有市场领先地位，可以按照自己制定的战略目标发展，其它竞争对手对它的威胁不大。有利地位是指行业中没有一个特别突出的企业占据主导地位，多个领先者地位均等。在尚可维持的状态下，企业可以通过差异化战略或集中一点战略固守阵地。而较弱的企业由于缺乏实力 ，很难长期独立地生存下去。一般来讲，在市场增长的情况下，实力较强的企业可以遵循正常发展的道路，即可以通过各种不同的途径来实现发展的目的。具有统治地位的企业在行业的整个生命周期过程中，都可以保持很强的竞争实力，关键要看这个企业能否适时调整共战略方向。与此相反，实力弱小的企业如果不能找到一个避风地，即开发出一块自己的市场空间，将难以生存下去。

ADL 矩阵的缺陷

- 没有标准的行业生命周期长度。
- 确定行业生命周期当前阶段比较困难。
- 竞争者有可能影响行业生命周期长度。

ADL 矩阵图


ADL life-cycle matrix
Competitive position
Embryonic
Growth
Mature
Ageing
Dominant
Strong
Favourable
Tenable
Weak
Natural development
Selective development
Prove viability
Out

安迪·格鲁夫的六力分析模型

什么是六力分析模型

六力分析的概念是英特尔前总裁安迪·格鲁夫(Andrew S. Grove)，以波特的五力分析架构为出发点，重新探讨并定义产业竞争的六种影响力。

他认为影响产业竞争态势的因素分别是:

1.现存竞争者的影响力、活力、能力；

2.供货商的影响力、活力、能力；

3.客户的影响力、活力、能力；

4.潜在竞争者的影响力、活力、能力；

5.产品或服务的替代方式；

6.协力业者的力量。

透过此六种竞争力量的分析，有助于厘清企业所处的竞争环境，点出产业中竞争的关键因素，并界定最能改善产业和企业本身获利能力的策略性创新。

一、现存竞争者的影响力、活力、能力

产业中厂商家数的多寡是影响竞争强度的基本要素，除此之外，竞争者的资金充裕、同构型、产业产品的战略价值以及退出障碍的高低都会影响同业竞争强度。

现存竞争者强度通常受到下列因素影响：

(一)产业成长速度慢

(二)高固定或库存成本

(三)产业内存在众多竞争对手

(四)转换成本高

(五)多变的竞争者

(六)高退出障碍

(七)高度策略性风险

二、供货商的影响力、活力、能力

当企业有许多供货商时，企业将有多种选择；但当供货商很少时，供货商就享有掌控权。形成供货商议价力量的主要原因就是基本的劳务或主要的零组件由少数厂商供应，且没有替代品，同时本身又欠缺向上游整合的能力。

供货商所具有的特性，如下所示：

(一)由少数供货商主宰市场

(二)对供货商而言，客户并不是主要的客户

(三)对客户而言，并无适当的替代品

(四)供货商的产品对客户而言，转换成本高

(五)供货商的产品对客户的成败具重要的影响地位

(六)供货商易向前整合

三、客户的影响力、活力、能力

客户的议价力量除了决定于其购买的数量以外，客户对产品的知悉程度、转换成本的高低以及自身向后整合的可能性都是主要的影响因素。

客户若有下列特性，则具较强的议价能力：

(一)购买者众，采购量大

(二)采购标准化的产品

(三)转换成本极少

(四)客户信息充足

(五)客户易向后整合

四、潜在竞争者的影响力、活力、能力

潜在竞争者目前并不在此一行业中，但一旦环境改变，潜在竞争者将随时准备进入市场内。潜在竞争者通常会带来一些新产能，不仅分享既有市场，也会拿走一些资源。

Aaker 认为，业界中凡采取市场及产品扩张策略、垂直整合策略、拥有特殊能力或资产待价而沽等策略的公司均为潜在的竞争对手。

一般新进入产业之厂商主要的进入障碍包括：

(一)规模经济

(二)专利的保护

(三)资金需求

(四)品牌的知名度

(五)转换成本

(六)产品差异化

(七)配销通路

(八)政府政策

五、产品或服务的替代方式

此因素是所有因素中最关键的因素。任何新技术、新方法及新科技都可能会颠覆旧有的秩序，设立新的游戏规则，从而创 造一个新的环境。替代产品或服务决定了产业中厂商订价上限，等于限制了一个产业可能获得的投资报酬率。当替代产品或服务在价格 / 性能上所提供的替代方案愈 有利时，对产业利润的限制就愈大。

替代产品或服务的威胁主要来自于以下几点：

(一)替代产品或服务具较低相对价格

(二)购买者面临较低的转换成本

(三)替代产品或服务具较强的功能

六、协力业者的力量

此影响力是英特尔前总裁安迪·格鲁夫(Andrew S. Grove)自波特五力分析中所衍生出来的第六力。

协力业者系指与自身企业具有相互支持与互补关系的其它企业。在互补关系中，该公司的产品与另一家公司的产品互相配合使用，可得到更好的使用效果。协力业者间的利益通常互相一致，也可称之为通路伙伴，彼此间产品相互支持，并拥有共同的利益。

但任何新技术、新方法或新科技的出现，都可能改变协力业者间的平衡共生关系，使得通路伙伴从此形同陌路。

波士顿矩阵

波士顿矩阵介绍(BCG Matrix)

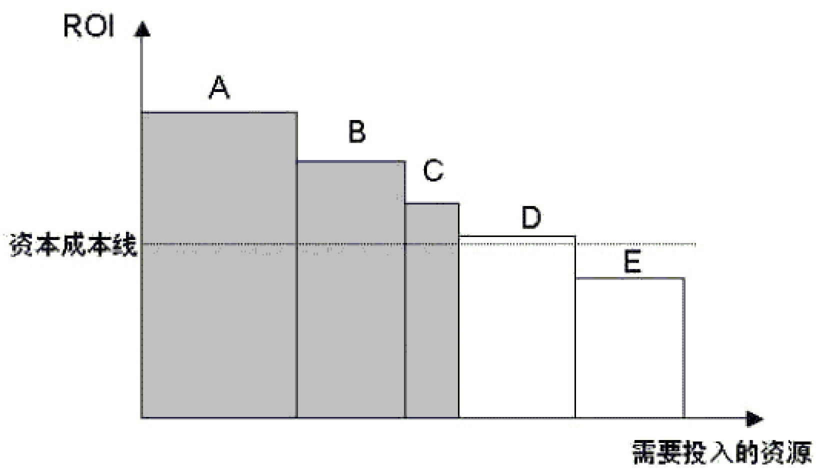
波士顿矩阵又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。制定公司层战略最流行的方法之一就是 BCG 矩阵。该方法是由波士顿咨询集团（Boston Consulting Group, BCG）在上世纪 70 年代初开发的。BCG 矩阵将组织的每一个战略事业单位（SBUs）标在一种 2 维的矩阵图上，从而显示出哪个 SBUs 提供高额的潜在收益，以及哪个 SBUs 是组织资源的漏斗。BCG 矩阵的发明者、波士顿公司的创立者布鲁斯认为“公司若要取得成功，就必须拥有增长率和市场分额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流量的平衡。”如此看来，BCG 的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。

BCG 矩阵区分出 4 种业务组合。

（1）问题型业务（Question Marks，指高增长、低市场份额）

处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。这往往是一个公司的新业务，为发展问题业务，公司必须建立工厂，增加设备和人员，以便跟上迅速发展的市场，并超过竞争对手，这些意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了公司对待这类业务的态度，因为这时公司必须慎重回答“是否继续投资，发展该业务？”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才得到肯定的回答。得到肯定回答的问题型业务适合于采用战略框架中提到的增长战略，目的是扩大 SBUs 的市场份额，甚至不惜放弃近期收入来达到这一目标，因为要问题型要发展成为明星型业务，其市场份额必须有较大的增长。得到否定回答的问题型业务则适合采用收缩战略。

如何选择问题型业务是用BCG矩阵制定战略的重中之重也是难点，这关乎企业未来的发展。对于增长战略中各种业务增长方案来确定优先次序，BCG 也提供了一种简单的方法。通过下图权衡选择 ROI 相对高然后需要投入的资源占的宽度不太多的方案。



（2）明星型业务（stars，指高增长、高市场份额）

这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的，可以视为高速成长市场中的领导者，它将成为公司未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来源源不断的现金流，因为市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。企业如果没有明星业务，就失去了希望，但群星闪烁也可能会闪花企业高层管理者的眼睛，导致做出错误的决策。这时必须具备识别行星和恒星的能力，将企业有限的资源投入在能够发展成为现金牛的恒星上。同样的，明星型业务要发展成为现金牛业务适合于采用增长战略。

（3）现金牛业务（Cash cows，指低增长、高市场份额）

处在这个领域中的产品产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。这是成熟市场中的领导者，它是企业现金的来源。由于市场已经成熟，企业不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而给企业带来大量现金流。企业往往用现金牛业务来支付帐款并支持其他三种需大量现金的业务。现金牛业务适合采用战略框架中提到的稳定战略，目的是保持 SBUs 的市场份额。

（4）瘦狗型业务（Dogs，指低增长、低市场份额）

这个剩下的领域中的产品既不能产生大量的现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。一般情况下，这类业务常常是微利甚至是亏损的，瘦狗型业务存在的原因更多的是由于感情上的因素，虽然一直微利经营，但象人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实，瘦狗型业务通常要占用很多资源，如资金、管理部门的时间等，多数时候是得不偿失的。瘦狗型业务适合采用战略框架中提到的收缩战略，目的在于出售或清算业务，以便把资源转移到更有利的领域。

Why BCG Matrix？BCG 矩阵的精髓在于把战略规划和资本预算紧密结合了起来，把一个复杂的企业行为用两个重要的衡量指标来分为四种类型，用四个相对简单的分析来应对复杂的战略问题。该矩阵帮助多种经营的公司确定哪些产品宜于投资，宜于操纵哪些产品以获取利润，宜于从业务组合中剔除哪些产品，从而使业务组合达到最佳经营成效。

模型的重要假设

早在还没有提出 BCG 矩阵之前的 1966 年，波士顿咨询公司通过实证研究获得了一个重要发现——经验曲线。经验曲线的基本结论是：

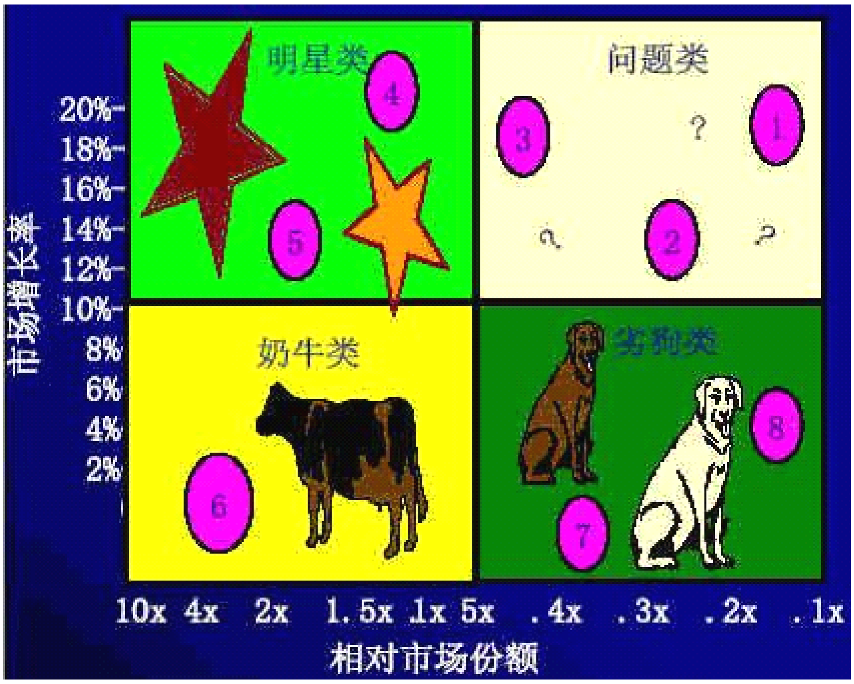
- “经验曲线是由学习、分工、投资和规模的综合效应构成的。”“每当积累的经验翻一番，增值成本就会下降大约 20%到 30%。”

- “经验曲线本质上是一种现金流量模式。”因为规模是学习与分工的函数，所以可以用规模来代表经验曲线中的学习和分工成份。

企业某项业务的市场份额越高，体现在这项业务上的经验曲线效应也就越高，企业就越有成本优势，相应的获利能力就越强。按照波士顿公司的经验，如果一个企业某项业务的市场份额是竞争者该项业务市场份额的两倍，那么这个企业在这项业务上就具有较之竞争者20-30%的成本优势。这就是BCG选取市场份额作为一个重要评价指标的原因所在。

BCG认为市场份额能导致利润，这其实就是“成本领先战略 ”。BCG一直认为规模优势很重要，BCG自己的解释是市场份额大的公司不仅获得了更多的收入，还实现了更高的单位运营利润，优势在于更高的价格（边际利润）、在广告和分销上更低的单位支出。

如何用模型来分析



（1）评价各项业务的前景。BCG是用“市场增长率”这一指标来表示发展前景的。这一步的数据可以从企业的经营分析系统中提取。

（2）评价各项业务的竞争地位。BCG是用“相对市场份额”这个指标来表示竞争力的。这一步需要做市场调查才能得到相对准确的数据。计算公式是把一单位的收益除以其最大竞争对手的收益。

（3）表明各项业务在BCG矩阵图上的位置。具体方法是以业务在二维坐标上的坐标点为圆心画一个圆圈，圆圈的大小来表示企业每项业务的销售额。

到了这一步公司就可以诊断自己的业务组合是否健康了。一个失衡的业务组合就是有太多的狗类或问题类业务，或太少的明星类和金牛类业务。例如有三项的问题业务，不可能全部投资发展，只能选择其中的一项或两项，集中投资发展；只有一个现金牛业务，说明财务状况是很脆弱的，有两项瘦狗业务，这是沉重的负担。

（4）确定纵坐标"市场增长率"的一个标准线，从而将"市场增长率"划分为高、低两个区域。

比较科学的方法有两种：

A. 把该行业市场的平均增长率作为界分点

B. 把多种产品的市场增长率(加权)平均值作为界分点

需要说明的是，高市场增长定义为销售额至少达到10%的年增长率（扣除通货膨胀因素后）。

（5）确定横坐标"相对市场份额"的一个标准线，从而将"相对市场份额"划分为高、低两个区域。

BCG的布鲁斯认为，这个界分值应当取为2，他认为"任何两个竞争者之间，2比1的市场份额似乎是一个均衡点。在这个均衡点上，无论哪个竞争者要增加或减少市场份额，都显得不切实际，而且得不偿失。这是一个通过观察得出的经验性结论。"在同年的另一篇文章中，布鲁斯说的更为明确："明星的市场份额必须是仅次于它的竞争者的两倍，否则其表面业绩只是一种假象。"按照布鲁斯的观点，市场份额之比小于2，竞争地位就不稳定，企业就不能回收现金，否则地位难保。但在实际的业务市场上，市场领先者市场份额是跟随其后的竞争者的2倍的情况极为少见。所以和上面的市场增长率的标准线确定一样，由于评分等级过于宽泛，可能会造成两项或多项不同的业务位于一个象限中或位于矩阵的中间区域，难以确定使用何种战略。所以在划分标准线的时候要尽量占有更多资料，审慎分析，这些数字范围在运用中根据实际情况的不同进行修改。而且不能仅仅注意业务在BCG矩阵图中现有的位置，还要注意随着时间推移历史的移动轨迹。每项业务都应该回顾它去年、前年甚至更前的时候是处在哪里，用以参考标准线的确定。

一种比较简单的方法是，高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者的市场份额； 需要说明的是，当本企业是市场领导者时，这里的"最大的竞争对手"就是行业内排行老二的企业。

波士顿矩阵的优点

波士顿矩阵根据两个客观标准评估一个企业活动领域的利益：

市场的增长率和企业在该市场上的相对份额。其中，相对市场份额是该产品本企业市场占有率与该产品市场占有份额最大者之比。波士顿矩阵的优点是简单明了，可以使集团在资源有限的情况下，合理安排产品系列组合，收获或放弃萎缩产品，加大在更有发展前景的产品上投资。

BCG 矩阵的局限性

科尔尼咨询公司对 BCG 矩阵的局限性评价是仅仅假设公司的业务发展依靠的是内部融资，而没有考虑外部融资。举债等方式筹措资金并不在 BCG 矩阵的考虑之中。

另一方面，BCG 矩阵还假设这些业务是独立的，但是许多公司的业务在紧密联系在一起的。比如，如果金牛类业务和瘦狗类业务是互补的业务组合，如果放弃瘦狗类业务，那么金牛类业务也会受到影响。

其实还有很多文章对 BCG 矩阵做了很多的评价。这里列举一部分：关于卖出“瘦狗”业务的前提是瘦狗业务单元可以卖出，但面临全行业亏损的时候，谁会来接手；BCG 矩阵并不是一个利润极大化的方式；市场占有率与利润率的关系并不非常固定；BCG 矩阵并不重视综效，实行 BCG 矩阵方式时要进行 SBU（策略事业部）重组，这要遭到许多组织的阻力；并没告诉厂商如何去找新的投资机会……

为了克服 BCG 矩阵的缺点，科尔尼的王成老师在《追求客户份额》和《让客户多做贡献》两文中提出了用客户份额来取代市场份额，能有效地解决 BCG 矩阵方法中把所有业务联系起来考虑的问题。例如经营酒店和公园，活期存款和定期存款、信贷、抵押等业务的关系，当业务是属于同一个客户的时候往往是具有相关性的。这也许是一个很好的方法，只是如果不是通过统计行业各厂商的销售量而是统计客户数似乎一般的市场调查难以做到。

最后，对于市场占有率，波特的著作在分析日本企业时就已说过，规模不是形成竞争优势的充分条件，差异化才是。BCG 矩阵的背后假设是“成本领先战略”，当企业在各项业务上都准备采用（或正在实施）成本领先战略时，可以考虑采用 BCG 矩阵，但是如果企业准备在某些业务上采用差别化战略，那么就不能采用 BCG 矩阵了。规模的确能降低一定的成本，但那是在成熟的市场运作环境中成立，在我国物流和营销模式并不发达成熟情况下， 往往做好物流和营销模式创新可以比生产降低更多的成本。

波士顿咨询集团法的应用法则

按照波士顿咨询集团法的原理，产品市场占有率越高，创造利润的能力越大；另一方面，销售增长率越高，为了维持其增长及扩大市场占有率所需的资金亦越多。这样可以使企业的产品结构实现产品互相支持，资金良性循环的局面。按照产品在象限内的位置及移动趋势的划分，形成了波士顿咨询集团法的基本应用法则。

第一法则：成功的月牙环。在企业所从事的事业领域内各种产品的分布若显示月牙环形，这是成功企业的象征，因为盈利大的产品不只一个，而且这些产品的销售收入都比较大，还有不

少明星产品。问题产品和瘦狗产品的销售量都很少。若产品结构显示的散乱分布，说明其事业内的产品结构未规划好，企业业绩必然较差。这时就应区别不同产品，采用不同策略。

第二法则：黑球失败法则。如果在第四象限内一个产品都没有，或者即使有，其销售收入也几乎近于零，可用一个大黑球表示。该种状况显示企业没有任何盈利大的产品，说明应当对现有产品结构进行撤退、缩小的战略调整，考虑向其它事业渗透，开发新的事业。

第三法则：西北方向大吉。一个企业的产品在四个象限中的分布越是集中于西北方向，则显示该企业的产品结构中明星产品越多，越有发展潜力；相反，产品的分布越是集中在东南角，说明瘦狗类产品数量大，说明该企业产品结构衰退，经营不成功。

第四法则：踊跃移动速度法则。从每个产品的发展过程及趋势看，产品的销售增长率越高，为维持其持续增长所需资金量也相对越高；而市场占有率越大，创造利润的能力也越大，持续时间也相对长一些。按正常趋势，问题产品经明星产品最后进入现金牛产品阶段，标志了该产品从纯资金耗费到为企业提供效益的发展过程，但是这一趋势移动速度的快慢也影响到其所能提供的收益的大小。

如果某一产品从问题产品（包括从瘦狗产品）变成现金牛产品的移动速度太快，说明其在高投资与高利润率的明星区域仪时间很短，因此对企业提供利润的可能性及持续时间都不会太长，总的贡献也不会大；但是相反，如果产品发展速度太慢，在某一象限内停留时间过长，则该产品也会很快被淘汰。

在本方法的应用中，企业经营者的任务，是通过四象限法的分析，掌握产品结构的现状及预测未来市场的变化，进而有效地、合理地分配企业经营资源。在产品结构调整中，企业的经营者不是在产品到了“瘦狗”阶段才考虑如何撤退，而应在“现金牛”阶段时就考虑如何使产品造成的损失最小而收益最大。

相关链接

- 新波士顿矩阵

标杆分析法

标杆分析法的定义(Benchmarking，BMK)

标杆分析法/基准化分析法（benchmarking）就是将本企业各项活动与从事该项活动最佳者进行比较，从而提出行动方法，以弥补自身的不足。benchmarking 是将本企业经营的各方面状况和环节与竞争对手或行业内外一流的企业进行对照分析的过程，是一种评价自身企业和研究其他组织的手段，是将外部企业的持久业绩作为自身企业的内部发展目标并将外界的最佳做法移植到本企业的经营环节中去的一种方法。实施 benchmarking 的公司必须不断对竞争对手或一流企业的产品、服务、经营业绩等进行评价来发现优势和不足。

总的来说，基准化分析法(Benchmarking)就是对企业所有能衡量的东西给出一个参考值，benchmarking 可以是一种管理体系、学习过程，它更着重于流程的研究分析。

菲利普·科特勒解释说：“一个普通的公司和世界级的公司相比，在质量、速度和成本绩效上的差距高达 10 倍之多。benchmarking 是寻找在公司执行任务时如何比其他公司更出色的一门艺术。”其实中国古代战略名著孙子兵法也有提到“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败”。其实这是很简单的道理。

Benchmarking 法起源于 Xerox 公司，施乐曾是影印机的代名词，但日本公司在第二次世界大战以后，勤奋不懈地努力，在诸多方面模仿美国企业的管理、营销等操作方法。日本竞争者介入瓜分市场，从 1976 年到 1982 年之间，占有率从 80%降至 13%。施乐于 1979 年在美国率先执行 benchmarking，总裁柯恩斯 1982 年赴日学习竞争对手，买进日本的复印机，并通过“逆向工程”，从外向内分析其零部件，并学习日本企业以 TQC 推动全面品管，从而在复印机上重新获得竞争优势。

Benchmarking 法的主要作用是：

(1)做竞争对手的 Benchmarking，有助于确定和比较竞争对手经营战略的组成要素。

(2)通过对行业内外一流企业的 Benchmarking，可以从任何行业中最佳的企业、公司那里得到有价值的情报，用于改进本企业的内部经营，建立起相应的赶超目标。

(3)作跨行业的技术性的 Benchmarking，有助于技术和工艺方面的跨行业渗透。

(4)通过对竞争对手的 Benchmarking，与对客户的需求作对比分析，可发现本公司的不足，从而将市场、竞争力和目标的设定结合在一起。

(5)通过对竞争对手的 Benchmarking，可进一步确定企业的竞争力、竞争情报、竞争决策及其相互关系，作为进行研究对比的三大基点。

Benchmarking 的分类

一种分类方法是根据所针对的企业运作不同层面将 benchmarking 分为三类，即战略层的 benchmarking、操作层的 benchmarking 和管理层的 benchmarking。

战略层的 benchmarking：是将本公司的战略和对照公司的战略进行比较，找出成功战略中的关键因素。

操作层的 benchmarking 主要集中在比较成本和产品的差异性，重点是功能分析，一般与竞争性成本和竞争性差异有关。

管理层的 benchmarking 涉及到分析企业的支撑功能，具体指人力资源管理、营销规划、管理信息系统等（MIS）。其特点是较难用定量指标来衡量。

另一种分类方法是将 benchmarking 分为对竞争对手的 benchmarking 和瞄准一流企业的 benchmarking。前者一般仅限于生产同类产品或提供同类服务的企业，其目的主要是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点，取长补短；根据其不足，选择突破口。而后者的范围就要广得多，可挑选任何业绩优良的企业。其好处是更能博采众长；另外，由于不存在竞争关系，交流信息的障碍少。

Benchmarking 的主要内容

一般来说，对竞争对手所做的 benchmarking 主要是操作层的 benchmarking，而对一流企业所做的更多的是管理层的 benchmarking。benchmarking 的主要内容包括：设计、研究开发、采购、制造、仓储、运输物流、销售、营销、人力资源及劳资关系、财务、管理（规划、组织）。

Benchmarking 的对象和学习的主题

下面是当时 Xerox Benchmarking 的对象

Company	Process
American Express	应收帐款流程
AT&T	研究开发流程
Dow Chemical	供应商认证流程

Florida Power & Light	品质方案
Ford Motor，Cummins Engine	工厂布置
Hewlett-Packard	研究开发流程；工程作业
L.L. Bean	物料管理；配送作业
Marriott	顾客调查技术
Proctor & Gamble	行销
Texas Instrument	策略导入

如何寻找学习的对象：

各著名公司的 benchmark 学习资料库（例如 Arthur Andersen 建立的 Global Best Practices 知识库）

报纸、期刊及企业本身的网络

各企业经营奖项所出版的奖项目得主介绍书刊

要决定对什么进行 benchmarking，最好从思考使命和关键成功要素开始，策略—>使命—>关键活动—>关键成功要素。使用的工具可以有柏拉图分析、鱼刺图、KPI。当时 Xerox benchmark 学习团队确定的十个焦点问题是：

- 什么是影响组织成功与否的最关键因素（例如，顾客满意度、费用比例、资产报酬率的表现）
- 什么因素造成最大困扰（例如，绩效未达预期）?
- 提供给顾客什么产品或服务?
- 哪些因素决定顾客的满意度?
- 已经认定哪些明确的组织问题（营运方面）?
- 组织的哪些部分感受到竞争压力?
- 组织里的主要成本（或成本驱动因素）是什么?
- 哪些功能所占的成本百分比最高?
- 哪些功能最有改善的空间?
- 要使组织能在市場上与竞争对手差异化，由哪些功能着手最佳（或最具潜力）

Benchmarking 的主要步骤

比较结果能让企业了解所处的地位和差距，但却无法告诉企业如何缩小差距或超越对手。比较的过程才是最重要的，因为在过程中能学到 HOW-TO

当时的 Xerox benchmarking 流程是：

- 决定要 benchmarking 的对象
- 确认比较的组织
- 决定资料连结的方法且连结之
- 决定目前绩效量度单位
- 计划未来绩效等级
- 交流 benchmarking 的调查结果，增加赞同感
- 建立实用的目标
- 发展活动计划
- 执行明确的活动和监控发展
- 重新调整 benchmarking 管理

而一般的 benchmarking 流程则包括：

1、实施 benchmarking 主要有确定内容、选择目标、收集分析数据、确定行动目标、实施计划和跟踪结果。

2、确定要进行 benchmarking 的具体项目；

3、选择目标。确定了进行 benchmarking 的环节后，就要选择具体的 benchmarking 对象。通常，竞争对手和行业领先企业是 benchmarking 的首选对象；

4、收集分析数据，包括本企业的情况和被 benchmarking 企业（可以是竞争对手，也可以是非竞争对手）的情况。分析数据必须建立在充分了解本公司目前的状况以及被 benchmarking 的企业状况的基础之上，数据必须主要是针对企业的经营过程和活动，而不仅仅是针对经营结果；

5、确定行动计划。找到差距后进一步要做的是确定缩短差距的行动目标和应采取的行动措施，这些目标和措施必须融合到企业的经营计划中；

6、实施计划并跟踪结果。benchmarking 是发现不足，改进经营并达到最佳效果的一种有效手段，整个过程必须包括定期衡量评估达到目标的程度。如果没有达到目标，就需修正行动措施。

最后要注意的是研究较大的流程需花费比较多的资源，且分散注意力容易失去 focus，研究较小的流程则所能获得的改善成果比较有限，两者需要平衡。

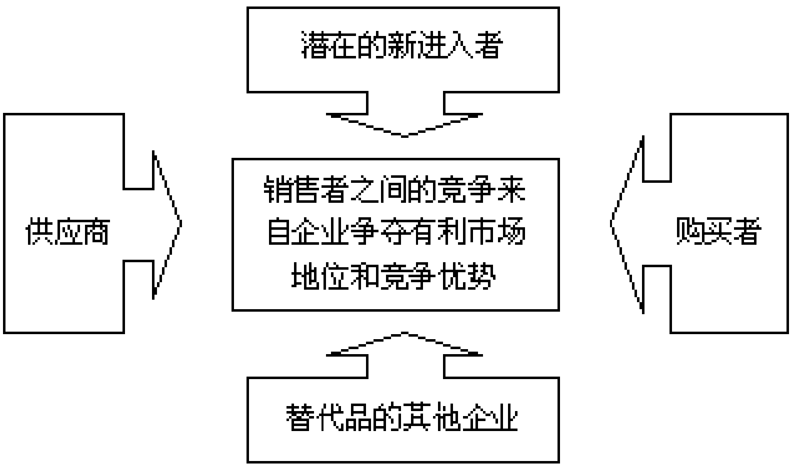
波特五力分析模型

波特五力分析模型简介(Michael Porter's Five Forces Model)

五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是： 供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。五种力量的不同组合变化 最终影响行业利润潜力变化。

波特五力分析模型详解

五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及最后一点，来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化，如下图所示：



1. 供应商的议价能力

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、

或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。一般来说，满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量：

- 供方行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场剧烈竞争困挠的企业所控制，其产品的买主很多，以致于每一单个买主都不可能成为供方的重要客户。

- 供方各企业的产品各具有一定特色，以致于买主难以转换或转换成本太高，或者很难找到可与供方企业产品相竞争的替代品。

- 供方能够方便地实行前向联合或一体化，而买主难以进行后向联合或一体化。（注：简单按中国说法，店大欺客）

2. 购买者的议价能力

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。一般来说，满足如下条件的购买者可能具有较强的讨价还价力量：

- 购买者的总数较少，而每个购买者的购买量较大，占了卖方销售量的很大比例。

- 卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成。

- 购买者所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。

- 购买者有能力实现后向一体化，而卖主不可能前向一体化。（注：简单按中国说法，客大欺主）

3. 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

进入障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策（如国家综合平衡统一建设的石化企业）、不受规模支配的成本劣势(如商业秘密、产供销关系、学习与经验曲线效应等)、自然资源（如冶金业对矿产的拥有）、地理环境（如造船厂只能建在海滨城市）等方面，这其中有些障碍是很难借助复制或仿造的方式来突破的。预期现有企业对进入者的反应情况，主要是采取报复行动的可能性大小，则取决于有关厂商的财力情况

报复记录、固定资产规模、行业增长速度等。总之，新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。（注：潜在的同行，跟风者）

4. 替代品的威胁

两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。首先，现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制；第二，由于替代品生产者的侵入，使得现有企业必须提高产品质量、或者通过降低成本来降低售价、或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫；第三，源自替代品生产者的竞争强度，受产品买主转换成本高低的影响。总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。奇货可居

5. 同业竞争者的竞争程度

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起的，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

一般来说，出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧，这就是：行业进入障碍较低，势均力敌竞争对手较多，竞争参与者范围广泛；市场趋于成熟，产品需求增长缓慢；竞争者企图采用降价等手段促销；竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低；一个战略行动如果取得成功，其收入相当可观；行业外部实力强大的公司在接收了行业中实力薄弱企业后，发起进攻性行动，结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者；退出障碍较高，即退出竞争要比继续参与竞争代价更高。在这里，退出障碍主要受经济、战略、感情以及社会政治关系等方面考虑的影响，具体包括：资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等。

行业中的每一个企业或多或少都必须应付以上各种力量构成的威胁，而且客户必面对行业中的每一个竞争者的举动。除非认为正面交锋有必要而且有益处，例如要求得到很大的市场份额，否则客户可以通过设置进入壁垒，包括差异化和转换成本来保护自己。 当一个客户确定了其优势和劣势时(参见 SWOT 分析)，客户必须进行定位，以便因势利导，而不是被预料到的环境因

素变化所损害，如产品生命周期、行业增长速度等等，然后保护自己并做好准备，以有效地对其它企业的举动做出反应。

根据上面对于五种竞争力量的讨论，企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

波特五力分析模型与一般战略的关系

波特五力模型与一般战略的关系

行业内的五种力量	一般战略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方侃价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围是大买家丧失谈判能力
供方侃价能力	更好地抑制大卖家的侃价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁给顾客方	进货量低供方的侃价能力就高，但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

波特五力分析模型的缺陷

实际上，关于五力分析模型的实践运用一直存在许多争论。目前较为一致的看法是：该模型更多是一种理论思考工具，而非可以实际操作的战略工具。

该模型的理论是建立在以下三个假定基础之上的：

1、制定战略者可以了解整个行业的信息，显然现实中是难于做到的；

2、同行业之间只有竞争关系，没有合作关系。但现实中企业之间存在多种合作关系，不一定是你死我活的竞争关系；

3、行业的规模是固定的，因此，只有通过夺取对手的份额来占有更大的资源和市场。但现实中企业之间往往不是通过吃掉对手而是与对手共同做大行业的蛋糕来获取更大的资源和市场。同时，市场可以通过不断的开发和创新来增大容量。

因此，要将波特的竞争力模型有效地用于实践操作，以上在现实中并不存在的三项假设就会使操作者要么束手无策，要么头绪万千。

波特的竞争力模型的意义在于，五种竞争力量的抗争中蕴含着三类成功的战略思想，那就是大家熟知的：总成本领先战略、差异化战略、专一化战略。

波特五力分析与专利情报收集[1]

以手机按键厂商闳晖说明该注意哪些重要信息，来运用企业策略规划中的分析工具波特五力分析（Porter 5 force analysis）说明进行往后企业竞争策略规划需要注意哪些动态信息。

如果以闳晖公司所处的手机按键产业产业链（industry chain）为例，上述波特五力分析相关因素便包括：

1.现有提供相似产品的竞争公司（例如台湾的毅嘉，日本的 Polymatech、ShinEtsu、Sunarrow 等）

2.卖东西给闳晖的上游厂商（包括提升塑橡胶原料或是金属原料等厂商）

3.向闳晖买按键的手机系统厂商（包括 Nokia 与 Motorola 等品牌厂商，或是系统组装厂商，例如 FIH 或是华宝等）

4.有潜在能量进入之厂商或是刚进入厂商（我们认为此点应改成技术进入障碍，换 句话说，应该当成对于此领域有兴趣厂商，想要进入此领域的进入门坎等因素）

5.新市场或是新需求的竞争（例如如果原本手机按键为塑橡胶材料，那么轻金属合金按键就是新产品）。

当然若站在闳晖公司的立场，该公司除了手机按键外，尚包括汽车相关产品、OA 产品与铝镁合金机壳等。因此，上述五力分析仅对于闳晖公司在手机按键产业之分析，若是对于汽车相关或是铝镁合金机壳相关，便需要再进行一次 1-4 步骤分析。

由上面信息可以初步归纳，以企业竞争分析而言，对于企业每一产品线均需要建立对应的波特五力分析模型，以了解现阶段产业竞争状态。然而，若根据先前所讨论的 动态监控系统（Dynamic Monitoring System）而言，最重要的部分为相关企业情报信息需要实时与动态的更新，当然根据相关信息所延伸的策略拟定也需要动态调整。

最后，企业竞争所需要面对的环节众多。但是若以智慧财产权角度（特别是专利）来看，对应的五力分析至少包括：

- 客户议价能力：下游厂商专利布局（企业分析）
- 供货商议价能力：上游厂商专利布局（企业分析）
- 新近入者的竞争：该产业的技术门坎与专利布局（技术分析）
- 替代品的威胁：新产品与新服务的专利布局（技术分析）
- 现有厂商的竞争：现有竞争公司专利布局（企业分析）

需要强调上述专利议题中，部分包括企业分析部分为技术分析，而先前我们所讨论的专利分析技巧均可用于相关情报收集。

波特五力模型分析汽车行业[2]

我国汽车市场的连续快速增长和总规模的不断扩大，使我国汽车市场的国际地位显著提升，我国汽车市场已经成为世界汽车市场不可分割的重要组成部分。我国汽车销量占全球汽车总销量的比例，已经由 2001 年的 4.3%提升到 2004 年的 8.1%，2005 年全年汽车总需求达到 575 万辆左右，中国已成为与日本相比的全球第二大汽车消费市场，进一步提升到 8.7%。全球每年汽车销量的增量中我国占 25%左右，我国已经成为推动全球汽车市场增长的主要力量。

五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。波特五力分析属于外部环境分析中的微观环境分析，主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系。根据波特（M．E．Porter）的观点，一个行业中的竞争，不止是在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量：潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及行业内竞争者现在的竞争能力。这五种基本竞争力量的状况及综合强度，决定着行业的竞争激烈程度，从而决定着行业中最终的获利潜力以及资本向本行业的流向程度，这一切最终决定着企业保持高收益的能力。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化，波特的竞争力模型的意义在于，五种竞争力量的抗争中蕴含着三类成功的战略思想，那就是大家熟知的：总成本领先战略、差异化战略、专一化战略。

下面用五力分析模型来分析下汽车行业及其领域内的战略方针。

1．供应商的讨价还价能力

许多汽车够加大了中国市场战略部署，例如：福特汽车公司未来在中国将不断加强投入与合作力度，争取取得轿车市场 10%的占有率，生产能力将实现从原有的四万辆达到 40 万辆的巨大转变，并实现大部分车辆生产本地化。丰田汽车公司全球生产布局显示，除日本本土外，北美地区(特别是美国)和亚洲地区(特别是中国)是丰田在海外投资最大的地区。美国和中国已经成为丰田在海外主要的生产基地，丰田公司的总体市场目标是到 2010～2012 年在中国拥有 10%的市场份额。本田汽车公司计划未来获得中国 10%的市场份额，并计划将生产能力由现在的 27 万辆扩大到 2006 年下半年的 53 万辆(含出口 5 万辆)。

目前局势来看，我国汽车市场不仅成为大众、通用、本田、现代等在中国已经具有重大影响的跨国公司的战略市场，现代汽车公司已将中国作为其全球战略的重要组成部分，计划到 2010 年乘用车在华产能达到 100 万辆，使中国成为其四大海外工厂中仅次于印度的第二大海外工厂；同时，以汽车生产销售为中心，通过制造、服务、金融等汽车相关产业的扩大,来达到 2010 年 200 亿美元的销售目标；此外，现代还计划进军中国的商用车市场，有可能与江淮携手建立商用车生产基地，计划在 2010 年前形成年产五万台小型商用车发动机、一万辆客车和九万辆货车的生产能力。世界各汽车零配件行业巨头,也纷纷做出了增资中国的计划，美国固特异轮胎橡胶有限公司将其亚太总部迁至上海，博世也要在中国追加投资。

由此可见波特五力模型中的成本领先战略已经被各大汽车公司消无生息的运作开了，在中国建造生产基地，按国情来看无疑降低了成本、人力、运输费用，大大降低了成本，同时也面对着许多客观问题降低了购买者讨价还价的负面影响。供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。进口汽车供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。

2．购买者的讨价还价能力

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。汽车在国内的卖方行业由大量相对外资企业来说规模较小的企业所组成，这些企业的市场价明显低于原装进口汽车，仅仅因为 made in China?还有更多的可能是一种低价位符合国情的亲众的营销策略。

在中国发达地区，如北京、上海等城市购买者所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。这就对每个产品产生了购买方分流，并会处于同时被几家竞争对手比较的局面。这就形成了购买者有能力实现後向一体化，而卖主不可能前向一体化的潜在市场不利因素。提高了购买者讨价还价能力，国产轿车价格仍将有一定幅度的下降。如果没有人民币的大幅度升值，进口轿车价格下降对国产轿车的价格压力已经很小，2006 年引起国产轿车价格下降的主要动力来自于国内厂商之间的竞争，从根本上讲是产能过剩导致的供过于求。但是产能过剩并不一定直接带来价格下降，如美国、日本等国家汽车工业普遍存在产能过剩的问题，而这些国家的轿车价格不仅没有下降，反而在逐年缓慢上涨。之所以判断 2008 年国产轿车价格将继续出现一定幅度的下降，主要是目前我国轿车市场运行中既有价格下降的必要性,又存在价格下降的现实可能性。

其次，汽车零部件平均关税下降人民币升值压力将有利于进口车价的下调。2005 年 7 月份人民币对美元的汇率一次性升值 2%，之后的半年时间内人民币对美元的汇率又升值了 0.44%，2007 年现在已经突破 7.5 关口，而且人民币升值的压力继续存在。如果 2008 年人民币继续小幅度升值，将直接促成进口车成本的下降。有利于国人购买力的提高，被动提高了我们讨价还价能力。同时也让合资企业从中大赚了一笔。

3．新进入者的威胁

后进入中国市场的大跨国公司急于追赶与扩张，在价格上寻求竞争力。福特公司作为全球第二大汽车厂商，目前在中国的发展状况与其地位很不相称，从 2005 年开始明显加大了在中国市场的运作力度，福克斯的最低价为 12.8 万元，作为一款欧美车型很有竞争力，销量增长迅速。丰田汽车公司也适当改变了做法，在稳步推进的主旋律中加快了步伐。2005 年年初花冠、威驰降价只是起步，有竞争力的新产品还将不断推出，价格也更具竞争力。新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

有竞争力的新产品上市，而且惯例是以有杀伤力的价格切入市场。本田将于 2006 年推出“思域”，本田在产品战略上一贯坚持“产品定价要一步到位”的策略，雅阁、飞度、CRV 等车型的上市均采取了这样的策略，有理由相信本田将以有竞争力的价格推出“思域”。另外马自达的新 M3 于 2006 年上市，而且是由福特公司统一运作。福特公司从 2005 年开始明显是在运用价格手段来获取竞争力以尽快扩大市场份额。

潜在的行业新进入者是行业竞争的一种重要力量，这些新进入者大都拥有新的生产能力和某些必需的资源，期待能建立有利的市场地位。新进入者加入该行业，会带来生产能力的扩大，带来对市场占有率的要求，这必然引起与现有企业的激烈竞争，使产品价格下跌；另一方面，新加入者要获得资源进行生产，从而可能使得行业生产成本升高，这两方面都会导致行业的获利能力下降。

4．替代品的威胁

两个处于不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。本行业与生产替代产品的其它行业进行的竞争，常常需要本行业所有企业采取共同措施和集体行动。全球汽车业目前面临的最大挑战就是研发价格合适且款式吸引人的环保型汽车。

2007 年 7 月通用汽车公司（General Motors Corp）称，它与蓬斯克公司(Penske Corp.) 达成一项合资协议，将购买意大利柴油发动机生产商 VM Motori 50%的股票。 公司没有透露这笔交易的金额。通用汽车称，它将与 VM Motori 联合开发新型 2.9 升，V-6 涡轮柴油机。VM Motori 将于 2009 年在欧洲启动其 Cadilac CTS，并且计划在意大利 Cento 的工厂建立新的部门。据通用副主席 Bob Lutz 说，通用将于 2010 年美国市场，在凯迪拉克和土星系列中选配高燃油经济

性的柴油机。柴油机将用在通用的轿车，Crossover 和轻卡上。一系列的产品计划及新能源的开发应用都将验证通用汽车作为汽车行业领先者为现实和谐发展的目标所作出的卓绝努力。

日前，通用汽车欧洲公司发布了全新的环境战略，短期内将以降低二氧化碳排放量为主要目标，而长期的目标则是通过新技术的应用最终实现零排放，实现汽车与自然环境和谐发展。首先，现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制；

通用汽车在此次全新环境战略中宣布：将以提高内燃机效率及多样化能源利用为手段，降低二氧化碳排放。通用汽车欧洲公司计划在 2012 年之前，开发 16 款新型发动机匹配到 93 款新车型上，另外还有 10 款新的变速器将被应用于 48 款新车型上。由于替代品生产者的侵入，使得现有企业必须提高产品质量、或者通过降低成本来降低售价、或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫；通用汽车已投资超过 10 亿美元用于氢能源技术的开发与应用。目前，通用汽车的氢能源战略已走出实验室，开始在各种车型上进行实践，其终极目标正是实现燃料电池的量产。

总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

5．行业内现有竞争者的竞争

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起的，作为汽车企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售後服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

经过多年积累，自主品牌竞争优势全面提升，预示着汽车工业将以两种方式推动经济发展(推动 GDP 增长和推动出口产品结构升级)。我国多数自主品牌汽车的发展开始于 2000 年前后，总体发展比较顺利，尤其是我国加入 WTO 的前两年，增长更为迅速，为自主品牌的发展打下了良好基础。但是由于宏观调控的影响，2004 年 5 月份起乘用车总体市场出现滑坡，自主品牌受影响更大。然而，经过自主品牌企业自身的艰苦努力和国家相关政策支持，自主品牌的竞争优势在 2005 年得到了全面提升，以奇瑞为代表的自主品牌销量大幅度增长。由于自主品牌的发展，我国汽车工业的出口能力显著增强，多年来汽车进口大于出口的局面在 2005 年首次得到扭转。2005 年 l～10 月份汽车工业累计出口 162.6 亿美元，同比增长 55.67%，汽车业累计进口 120.8 亿美元，同比下降 5.52%，出口大于进口 42 亿美元。2005 年 1～11 月份汽车累计出口量达到 13 万辆，累计进口量为 12.8 万辆，出口数量首次大于进口数量。几个自主品牌，如奇瑞、吉利等都有较大量的出口。

另外各大外资企业间的竞争也不容质疑了，例如：为扭转在美国汽车市场份额大幅下滑局面，GM（通用汽车公司）近日宣布，将通过削减价格、裁撤重叠车型等一系列举措对现行的美国市场战略进行实质性变更，以反击正迅速占领美国东西部海岸人口密集区市场的国外汽车品牌。GM 增加美国市场销售的四大措施：

●调整价格战略突出低价优势

●整合庞蒂克（pontiac）和别克（Buick）品牌，削减重合车型

●在吸引海外客户上增加投资

●更新换代关键市场领域中的代理商资

虽然面临国际汽车公司和中国汽车公司的激烈竞争，导致近 3 年来汽车价格下降很快，但通用公司还是计划增加产能，并对在中国的前景充满信心。通用中国总裁甘文维(Kevin Wale)表示，到 2020 年中国将成为世界第一大汽车市场，如果市场年增长率能够保持在目前 15%的水平，这一天还会提前到来。上海通用汽车总经理陈虹谈起他们引以为傲的差异化竞争战略时娓娓而谈"今后在市场中能够胜出的，一定是在差异化竞争中做得较好的企业"。他认为，中国汽车市场的竞争水平还不高，基本上还停留在同质化阶段，大家都在"烧钱"。因此，在市场表现上，往往是你降价，我也降价；你促销，我也促销。上海通用正在尝试走一条差异化竞争的道路。伴随着市场竞争广度和深度的进一步拓展，企业之间的竞争已经超越了经营效率竞争的层面。有竞争力的企业，不仅在整个业务链上都有创造性，而且，其品牌和产品都有明确的用户定位，所提供的产品和服务让用户感到物有所值。比如，与三厢凯越相比，由意大利著名汽车设计大师乔治.亚罗设计的凯越 HRV，是一款全新的五门掀背式两厢车，具有浓郁的欧洲风情。经过广泛的市场调查，上海通用确定其目标客户的特点是健康(Healthy)、休闲(Recreational)、活力(Vigorous)，并用它们的第一个字母为这款车起了个名字——HRV，我们期待着 HRV 能在低迷的车市中创造另一道亮丽的风景。

行业中的每一个企业或多或少都必须应付以上各种力量构成的威胁，而且客户必面对行业中的每一个竞争者的举动。除非认为正面交锋有必要而且有益处，例如要求得到很大的市场份额，否则客户可以通过设置进入壁垒，包括差异化和转换成本来保护自己。根据上面对于五种竞争力量的讨论，我认为企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

波特五力分析模型的缺陷

实际上，关于五力分析模型的实践运用一直存在许多争论。目前较为一致的看法是：该模型更多是一种理论思考工具，而非可以实际操作的战略工具。

该模型的理论是建立在以下三个假定基础之上的：

1、制定战略者可以了解整个行业的信息，显然现实中是难于做到的；

2、同行业之间只有竞争关系，没有合作关系。但现实中企业之间存在多种合作关系，不一定是你死我活的竞争关系；

3、行业的规模是固定的，因此，只有通过夺取对手的份额来占有更大的资源和市场。但现实中企业之间往往不是通过吃掉对手而是与对手共同做大行业的蛋糕来获取更大的资源和市场。同时，市场可以通过不断的开发和创新来增大容量。

因此，要将波特的竞争力模型有效地用于实践操作，以上在现实中并不存在的三项假设就会使操作者要么束手无策，要么头绪万千。

参考文献

1. 波特五力分析与专利情报收集
2. ↑波特五力模型分析汽车行业.Nefertari's Blog

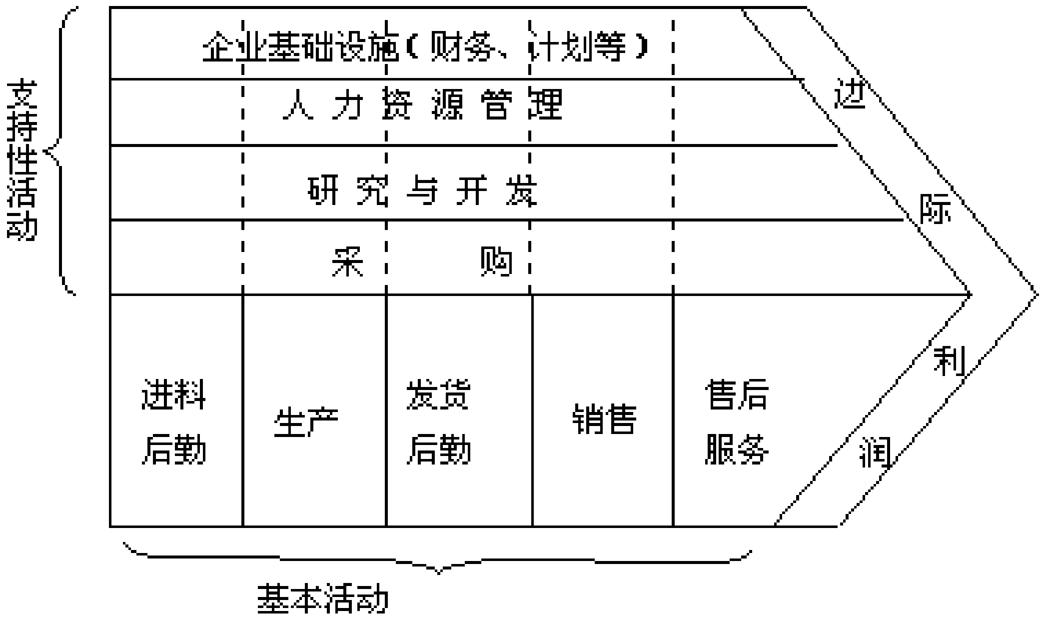
相关条目

- 波特价值链分析模型
- 波特钻石理论模型
- 波特三大一般性战略

波特价值链分析模型

波特价值链分析模型简介(Michael Porter's Value Chain Model)

由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出的"价值链分析法"（如下图），把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动，基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等，基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的"战略环节"。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整，也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。



图：波特价值链

价值链列示了总价值、并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动，这些活动是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。

价值活动分为两大类：基本活动和支持性活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移买方和售后服务的各种活动。支持性活动是辅助基本活动，并通过提供采购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能支持基本活动。

涉及任何产业内竞争的各种基本活动有五种类型

进料后勤：与接收、存储和分配相关联的各种活动，如原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度和向供应商退货。

生产作业：与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动，如机械加工、包装、组装、设备维护、检测等。

发货后勤：与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动，如产成品库存管理、原材料搬运、送货车辆调度等。

销售：与提供买方购买产品的方式和引导它们进行购买相关的各种活动，如广告、促销、销售队伍、渠道建设等。

服务：与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动，如安装、维修、培训、零部件供应等。

在任何产业内所涉及的各种支持性活动可以被分为四种基本类型

采购与物料管理：指购买用于企业价值链各种投入的活动，采购既包括企业生产原料的采购，也包括支持性活动相关的购买行为，如研发设备的购买等；另外亦包含物料的的管理作业。

研究与开发：每项价值活动都包含着技术成分，无论是技术诀窍、程序，还是在工艺设备中所体现出来的技术。

人力资源管理：包括各种涉及所有类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬等各种活动。人力资源管理不仅对基本和支持性活动起到辅助作用，而且支撑着整个价值链。

企业基础制度：企业基础制度支撑了企业的价值链条。如：会计制度、行政流程..等

对于企业价值链进行分析的目的在于分析公司运行的哪个环节可以提高客户价值或降低生产成本。对于任意一个价值增加行为，关键问题在于：

(1) 是否可以在降低成本的同时维持价值（收入）不变；

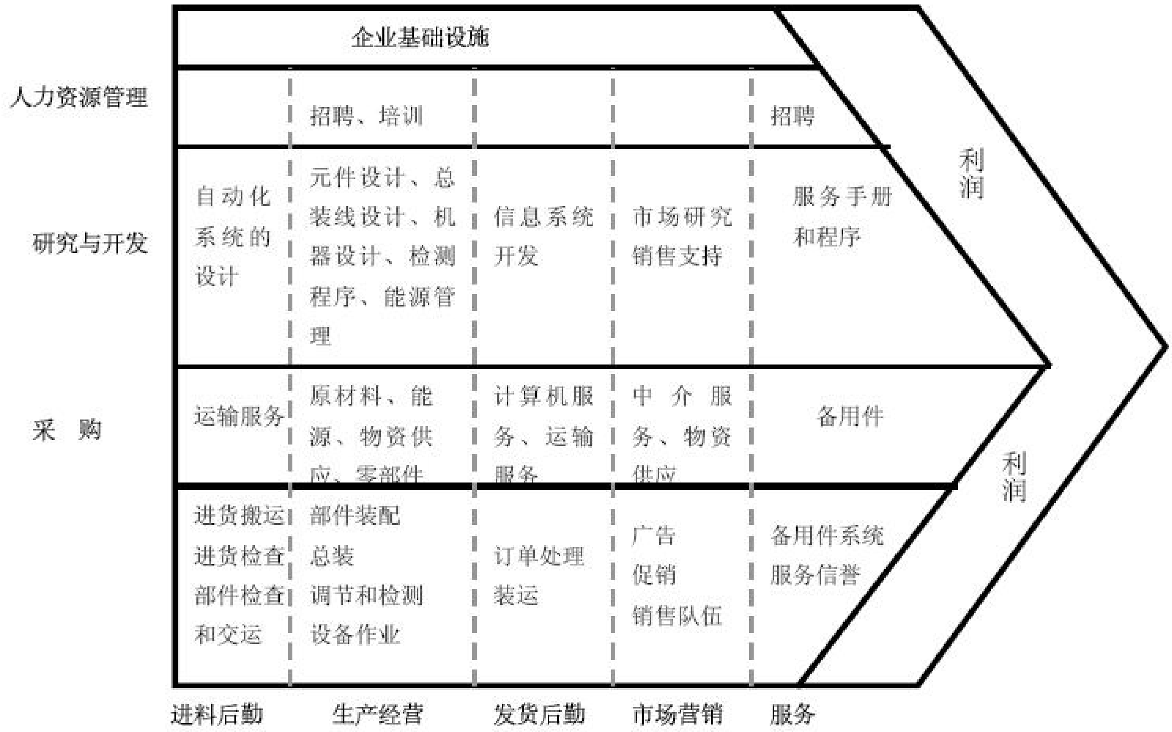
(2) 是否可以在提高价值的同时保持成本不变；

(3) 是否可以降低工序投入的同时有保持成本收入不变；；

(4) 更为重要的是，企业能否可以同时实现 1、2、3 条。

价值链的框架是将链条从基础材料到最终用户分解为独立工序，以理解成本行为和差异来源。通过分析每道工序系统的成本、收入和价值，业务部门可以获得成本差异、累计优势。

下图为复印机生产企业的价值链。



复印机生产企业的价值链

价值链一旦建立起来，就会非常有助于准确地分析价值链各个环节所增加的价值。价值链的应用不仅仅局限于企业内部。随着互联网的应用和普及，竞争的日益激烈，企业之间组合价值链联盟的趋势也越来越明显。企业更加关心自己核心能力的建设和发展，发展整个价值链中一个环节，如研发、生产、物流等环节。

价值链咨询模型

价值链咨询模型是在波特的基础上进行的改进。价值链咨询模型把企业的经营管理分为三个层次：决策层、管理层和运营层。决策层对企业的经营方向和资源配置进行决策；管理层主要包括了财务管理、行政、人力资源、信息服务等职能，负责对企业的效率和成本费用进行控制;而企业的运营层则涵盖了企业从采购、生产到销售和服务的诸多环节。这个层次主要应该体现各个层次的增值性，进行收入、费用的核算和控制。

决策层 体现增值性（方向性/资源配置）	战略/计划/创新/品牌/企业文化
管理层 提供支撑服务（效率性/费用控制）	企业信息管理 人力资源管理 财务会计管理 行政后勤管理
运营层 持续经营与发展（增值性/收入增长/成本控制）	采购 | 仓储 | 计划 | 调度 | 车间 | 质检 | 成品 | 分销 | 配送 | 服务

战略地图与价值链比较[1]

自从安索夫等人关于企业战略管理的理论发表以来，战略管理已经得到了很大的发展。而到了 80 年代以后，战略管理更是达到了巅峰。有关战略管理的研究可谓汗牛充栋，研究人员从产业理论、资源观、一般管理理论等方面对战略管理进行了研究和阐述。但是这些理论更多的集中在战略界定以及战略制定上，而关于如何更好的执行战略，相关的研究要少得多，而且一直充满争议。但不管如何，价值链为战略执行研究开创了一个崭新的局面，之后的很多有关价值管理的研究尽管都各有不同，但都在一定程度上借鉴了价值链的思想。而大卫·诺顿、罗伯特·卡普兰两人提出的战略地图可谓是其中的完美之作。

一、战略地图

大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰一直在研究平衡计分卡在战略管理中的应用问题，并先后在几百家企业中推行平衡计分卡。经多年的研究和实践，两人先后在《哈佛商业评论》上发表了五篇文章，并在哈佛商学院出版社相继出版了《平衡计分卡》、《战略中心型组织》、《战略地图》三本专著，这些研究构成了他们对于战略管理的理论体系。在他们的理论体系中体现了一个重要的管理思想：如果你不能衡量，那么，你就不能管理；而如果你不能描述，那么你就不能衡量。显然，在他们看来描述战略成为战略管理成功与否的基础。而战略地图就是用来描述战略的有效工具。

大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰提出的战略地图，包含的内容的确非常丰富，但并不杂乱。战略地图将组织战略要素之间的因果关系表达的非常直观、形象。通用的战略地图是从平衡计分卡简单的四层面模型发展而来的，但整个价值管理流程却秉承了价值链的思想。但与平衡计分卡相比，战略地图增加了一个细节层，用以说明战略的时间动态性，还增加了颗粒层，用以改善情形和重点。战略地图在战略制定和执行之间建立了一座桥梁。从图中可以看到，战略地图为战略的构成要素及其相互关系提供了一个标准化的检查清单。如果一项战略遗漏了模板中某项因素，那么这项战略可能是有缺陷的。比如说，我们经常发现企业的内部业务流程指标和客户价值主张之间缺乏联系，没有创新目标，员工技能、激励以及信息技术作用的目标模糊等，这些问题都可以在战略地图上很清楚的显示出来，我们也可以很快捷、准确的找到问题的症结所在并顺利解决。

二、战略地图与价值链比较

虽然战略地图是大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰在平衡计分卡基础上形成的，但是地图中关于价值创造和管理的内容都在很大程度上来源于价值链的思想。价值链对于价值活动分解在很大程度上为他们提供了一种思路，但他们对于价值活动的理解却存在很大差异。所以从这两个方面看，战略地图可以说是平衡计分卡和价值链共同发展的结果。

(一)战略地图与价值链的共同之处。

1、价值的创造活动的方向一致是它们另外一个相同点。

价值链强调从利润目标开始对能够创造价值的活动或者因素进行分解，以找出价值真正的来源和关键环节。

战略地图也反映了要实现长期股东价值最大化的目标必须依靠生产率战略和增长战略的执行情况，而生产率战略必须通过内部流程的运行满足客户的价值需求。大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰将那些向客户传递差异化价值主张的关键流程称为战略主题。

2、价值创造活动之间的关系以及价值创造的目标也是两者的相同之处。

价值链将价值创造活动分为两类：基本活动和支持活动，基本活动是实现价值创造的直接活动，而支持活动是完成基本活动的必备条件；战略地图中学习和成长层面的无形资产包括人力资本、信息技术和组织资本都为内部流程的有效运行提供了充分支持。

价值链和战略地图的最终目标也基本一致。价值链将价值创造活动的结果以利润的形式体现出来，而战略地图将这个结果更加丰富，不但体现了企业追求利润增长的目标，同时还将股东价值的长期增长考虑进来。

(二)战略地图与价值链的不同之处。

虽然在很多方面，战略地图和价值链都很密切的联系，但这丝毫不能抹杀战略地图的创新之处。战略地图将平衡计分卡的思想纳入到战略执行中来，将价值管理的过程和目标更加明确，而明确的战略目标和清晰的管理过程正是实现战略管理最重要的两个方面。可以说，在很多方面战略地图比价值链作出了更为合理的改善和创新，这些差异主要有以下几个方面：

1、理论基础不一样。

理论基础的不一样决定了他们虽然可能采用同样的工具，但却得出不同的结论。

产业经济学的思想更多的体现在竞争方面。竞争常常导致对立，社会财富不一定因此而增加。

而战略地图的理论基础是一般管理理论，关注生产、营销、人力资源等，强调战略管理的可操作性。战略地图提出了一个鲜明的思想：如果你不能描述，那么你就不能衡量，如果你不能衡量，那么你就不能管理，指出了明确的战略目标对于实现战略管理的重要性。

2、原则不同。

战略地图的原则是实现长、短期利益的平衡，而价值链更多的关注在短期提高企业竞争能力。长短期之间的利益常常是矛盾的，我们投资于无形资产是希望它能在未来带来更多的收益，而削减成本投入则是为了改善短期的财务表现，这两者显然是冲突的。企业在制定战略时通常都希望实现持续的增长的价值目标，而在实际操作过程中，执行人员又比较倾向于改善企业当前的财务状况，在这种情况下，企业很可能牺牲长期利益来换取短期业绩的改善。价值链并没有对两者之间的矛盾提供一个很好的方法。而战略地图注意到了这个问题，将平衡长短期利益作为战略执行的基本原则，贯穿于整个执行过程。

3、战略执行过程中的目标明确。

战略地图的目标是寻求可持续的股东价值，它首先将这个目标分解为两个子目标：生产率战略和增长战略。

生产率战略体现的是企业短期目标，这个目标又可以被细分为两部分：降低成本和提高资产使用效率，这样我们可以将目标明确为将总成本从 200 万元降低到 180 万元，将客户的收入贡献从 100 万元提高到 120 万元。

增长战略体现了企业的长期目标——追求持续的股东价值增长，这样我们就可以把目标明确为将优质客户从 10 万个增加到 15 万个。明确的目标为执行战略指明了方向，在很大程度上保证了战略执行的一致和协调。

4、关注的焦点不同。

价值链关注的是内部管理对价值创造的影响，而战略地图关注的则是客户价值主张对价值创造的影响，这种关注内容的变化实际上反映了随着市场环境的变化企业经营演变的轨迹。

当制造业占据经济的主要地位时，客户对于生产厂商的影响能力基本上是比较有限的。

但随着服务经济和知识经济的迅速崛起并成为经济的主要组成部分，客户对于产品和服务的影响力得到很大的提高。在很多领域客户的需求甚至可以左右企业的生存。客户影响力的不断成长对企业的经营思想产生了巨大的冲击，很多企业从关注内部生产活动转向关注客户价值需求，以满足客户的需求作为企业经营的宗旨。战略地图也体现了客户影响力在企业经营中的重要地位：满足客户的价值主张是企业实现长期战略目标的关键因素。

5、财务目标的内容更加丰富。

价值链分析的终点是利润，利润概念虽然在会计核算中非常方便，但是在进行绩效考核时却面临着很多的挑战。我们再来分析一下价值链中的利润、价值创造和竞争力三者之间的关系。价值链希望通过增强内部的价值创造能力，产生更多的利润，提高其市场竞争能力。从这个意义上讲，利润似乎并不能帮助其实现这个目标。利润是一个绝对指标，并不能反映企业使用资产的效率。而对于股东而言，利润只是扣除了实际发生成本后的收益，并没有反映企业占用股东资金

的机会成本，所以利润水平并不能体现管理者使用股东资本的真实水平。另外利润只是一个时点数值，并没有反映未来增长机会可能带来的收益部分。

战略地图明确了战略目标是实现长期的股东价值，这个目标可以细分为两部分：生产率战略和增长战略。生产战略可以通过降低成本和提高资产使用效率实现，而增长战略则需通过增加收入机会和提高客户价值来实现。可以看出战略地图中的战略目标不仅体现了短期的财务目标，还包含了长期的战略目标。

6、价值创造活动也有很大的不同。

与价值链相比，战略地图包含的内容更多、更全面、更适应当前市场的变化。战略地图非常重视无形资产对于价值创造活动的重要性，大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰将无形资产分为三种：人力资本，包括员工技能、才干和知识；信息资本，包括数据库、信息系统、网络和技术基础设施；组织资本，包括文化、领导力、员工协调一致、团队工作和知识管理。两人在研究中发现，2/3 的企业没有在战略和人力资源、信息技术计划之间建立起牢固的、协调一致的关系，而最终他们的投入与目标脱离。

战略地图在运营管理中首次提到了风险管理对于价值创造的作用。风险管理的重要性对于金融企业显得更为重要一些。包括银行、保险、证券、信托等在内的金融企业实际上是在管理风险中创造收益。这些企业通过建立完善有效的风险管理体系，有效的防范各种风险，并更具资产的风险水平进行合理定价，最终创造更多的价值。

战略地图强调加强客户管理，包括客户的识别、选择、关系维护、客户价值管理等等。企业不再仅仅依靠提供附加的服务或者增值的产品来吸引和保持客户，还可以通过加强与客户的沟通，及时了解客户的需求，并根据客户的需求设计或改进产品或者服务，关注客户，培养客户对于企业的感情，给客户一种归属的感觉。企业通过实施客户管理来维持或者增加客户的数量。

相关条目

- 波特五力分析模型
- 波特钻石理论模型
- 波特三大一般性战略

参考文献

1.郝项超.战略地图和价值链比较研究.《现代企业》,2005 年第 7 期

波士顿经验曲线

波士顿经验曲线简介（**BCG Experience Curve**）

波士顿经验曲线又称**经验学习曲线、改善曲线**。

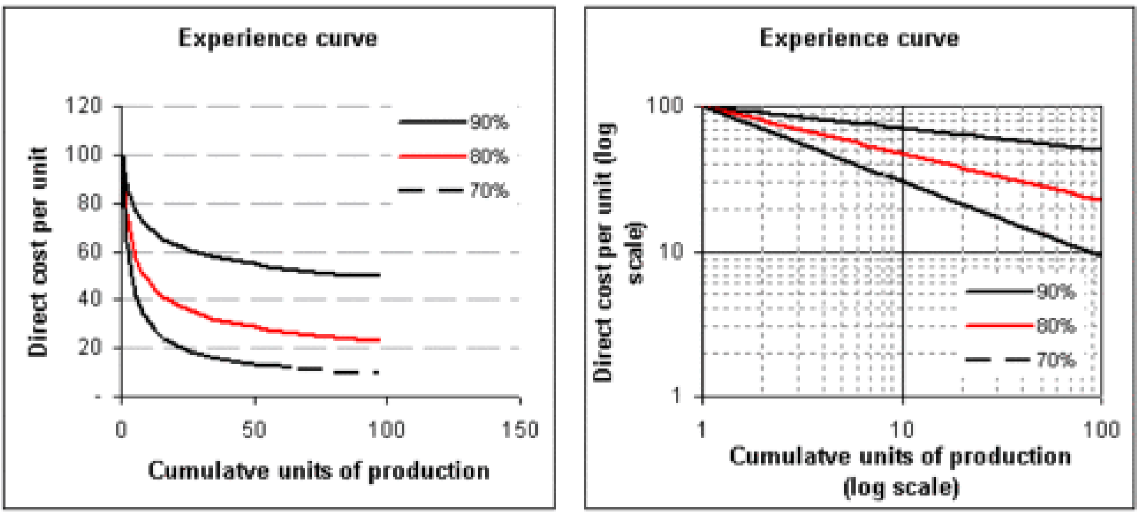
经验曲线是一种表示生产单位时间与连续生产单位之间的关系曲线。 学习曲线效应及与其密切相关的经验曲线效应表示了经验与效率之间的关系。当个体或组织在一项任务中习得更多的经验，他们会变得效率更高。这两个概念出自英语谚语："实践出真知"。

1960 年，波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）的布鲁斯·亨德森（Bruce D. Henderson）首先提出了经验曲线效应（Experience Curve Effect）。亨得森发现生产成本和总累计产量之间存有一致相关性。

简而言之，就是如果一项生产任务被多次反复执行，它的生产成本将会随之降低。 每一次当产量倍增的时候，代价值（包括管理、营销、分销和制造费用等）将以一个恒定的、可测的比率下降。

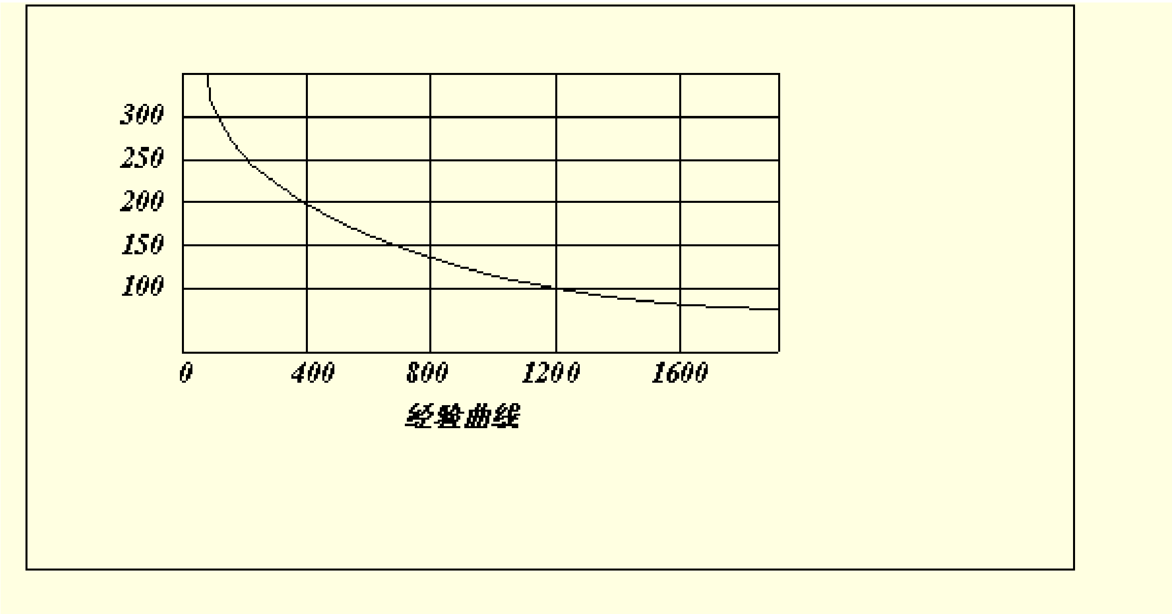
此后，研究人员对各个行业的经验曲线效应进行了研究，发现下降的比率在 10%至 30%之间。

波士顿经验曲线图例



经验曲线是一个人们较为熟知的概念。一家工厂生产某种产品的数量越多，生产者就能更多地了解了如何生产该产品，从生产中获得的经验也就越来越多。那么，在以后的生产中，工厂可以有目的地并且较为准确地减少该产品的生产成本。每当工厂的累积产量增大一倍时，其生产成本就可以降低一定的百分比（该百分比的具体大小因行业不同而有所差别）。

下图表明在生产某产品的过程中，90%的经验曲线是如何对生产成本产生影响的。



学习曲线效应

学习曲线效应（The learning curve effect）指的是越是经常地执行一项任务，每次所需的时间就越少。这个关系最初在 1925 年在美国怀特-彼得森空军基地量化,使得航空效率加倍而所需劳动时间下降了 10-15%。 随后在其它行业的经验研究得出了不同值：从百分之几到百分之三十。但在大多数情况下这是一个常量值：它不随行为规模的变化而变化。

学习曲线将学习效果数量化绘制于坐标纸上，横轴代表练习次数（或产量），纵轴代表学习的效果（单位产品所耗时间），这样绘制出的一条曲线，就是学习曲线。

学习曲线有广义和狭义之分。狭义的学习曲线又称为人员学习曲线，它是指直接作业人员个人的学习曲线。广义的学习曲线也称为生产进步函数，是指工业某一行业或某一产品在其产品寿命周期的学习曲线，是融合技术进步、管理水平提高等许多人努力的学习曲线。

学习效果的影响因素

学习效果受许多因素的影响，主要有：

- 操作者的动作熟练程度。这是影响学习曲线的最基本因素
- 管理技术的改善，正确的培训、指导，充分的生产准备与周到的服务，工资奖励及惩罚等管理政策的运用
- 产品设计的改善
- 生产设备与工具的质量
- 各种材料的连续供应和质量
- 信息反馈的及时性
- 专业化分工程度

学习曲线的应用

学习曲线应用广泛,主要用于以下几方面:

- 工时预测
- 成本估计
- 销售报价
- 对新职工的工作考核
- 考察生产系统的稳定性
- 生产控制

应用学习曲线的过程中,应考虑以下几个因素:

- 产品创新
- 手工装配时间比重
- 产品重复性
- 各项生产组织工作

经验曲线效应

经验曲线效应（The experience curve effect）的内容比只研究劳动时间的学习曲线效应更广泛。经验曲线效应指的是一项任务越是经常执行，做它的代价越小。任务可以是任何的产品或服务。数量每翻一番，代价值（包括管理、营销、分销、制造费用等）下降一个常量百分比。这个更广泛的效应是六十年代末由布鲁斯•亨得森在波士顿咨询集团公司（Boston Consulting Group，BCG）首次提出的。BCG 在七十年代的研究观察了不同行业的经验曲线效应发现这个值在百分之十到二十五之间。

这些效应经常用图形（参见：波士顿经验曲线图例）表示。曲线在横轴上表示积累值，在纵轴上表示产出的代价。 产出每翻一番代价下降 15%的曲线被称作“85%经验曲线”，表示单位代价下降到最初水平的 85%。

数学上这两条曲线被称作指数律曲线。（对应的数学公式也可以称作指数下降)。

经验曲线

经验曲线（The experience curve）当生产的累积数量增加后，相对应的平均成本下降。一般而言，形成经验曲线的原因有三项，分别是：

- 学习效果：由于重复工作所带来的学习效果。
- 科技进步：从事一项工作一段时间后，较容易进行生产制程改善。
- 产品改善：生产产品一段时间后可以清楚了解顾客偏好，经过设计改善，可以在不影响功能下，使零件减少。

经验曲线定价法

以厂商在产业内经营经验的多寡，做为定价的主要依据，因为企业生产和行销经验累积的结果，商品的单位成本会随着销售量的增加而递减。因此，如果将价格定的比较低的话，而且有相当多的消费者对价格敏感，则会刺激需求，进而降低商品的平均成本。

效应的根源

经验曲线与学习曲线用于大多数的场合有很多原因。包括：

- 劳动效率：工人身体上变得更为灵巧，心智上变得更为自信、用更少的时间去犹豫、学习、实验、或者犯错误。随着时间的流逝掌握了捷径与改进。这些也适用于雇主与经理，虽然这些人并不直接涉及制造。

- 标准化，专业化，与方法的改进：因为过程、零件、产品变得更为标准化，所以效率不断提高。 当雇员被专门化到特定某些任务，他们获得了针对这些任务的更多经验并且操作得更快。

- 技术驱动学习：自动化的生产技术与信息技术能够提高效率并且人们可以更有效地学会如何使用。

- 资源配合比的改变：当一家公司获得了经验，它将改变输入的配合比因而提高了效率。

- 重新设计产品：当消费者对产品有了更多的经验，他们将提出可改进之处。这将渗透到制造过程。 一个好例子是卡迪拉克的不同汽车喇叭专门配件的测试。测试中没有损坏的配件在通用汽车其它产品中被批准生产；而没有通过用户“打击”测试的配件被淘汰，节约了汽车公司的资金。随着通用汽车公司造出更多的汽车，他们学会了如何用最少的钱造出最好的产品。

- 价值链效应：经验曲线效应不限于公司。供应商与发行商也遵从学习曲线，使整个价值链更为有效。

- 共享经验效应：当两个或更多的产品共享行动或者资源，这也会增强经验曲线效应。任何从一个产品上学到的效率提高也可用于其它产品。

经验曲线不连续性

经验曲线效应也可能偶尔有一个突然的停止。曲线被突然截断了。 已存在的过程可能变得过时而公司必须跟随竞争对手升级。升级意味着老的经验曲线将被新曲线代替。

这种情况发生在下列时候：

- 竞争者引入了新的产品或制造过程使得你必须对此做出响应
- 技术上的变化要求你或你的供应商改变生产过程
- 经验曲线策略必须从新计算因为
  - 它们导致了价格战
  - 它们没有生产出市场所需的营销组合（产品组合等）

经验曲线与成本领先战略

经验曲线是成本领先战略的主要动力，如果公司能够在新市场上迅速获取较大的市场份额,它将具有成本优势，因为它能够提供较之竞争者更为便宜的产品。如果节约的生产成本以产品售价削减的形式传递给消费者（而非留作公司利润），那么公司在这一市场上的竞争优势就具有持续性。如果公司通过增加其市场份额，不断扩大生产，加速提升经验曲线效应，它就有可能在行业内创造无可抗争的成本优势。因而，许多企业在进入一个新市场的时候，总是大举投资，为其产品、服务提供侵略性价格，以此达到迅速扩大市场份额的目的。 一旦企业成为市场领袖，建立金牛地位，企业投资即可收回。

经验曲线和成本的关系

经验曲线是指随着一个企业生产某种产品或者从事某种业务的数量的增加，经验不断地积累，其生产成本将不断下降，并且呈现出某种下降的规律。在通常情况下，对降低成本的潜力具有最大影响因素的是行业的经验效应和所谓需求量的增长速度。

随着累计产量的增加而出现成本下降的经验效应来自以下几个原因：

1) 学习。每次重复从事与某种工作能提高熟练程度，从而提高完成这种工作的效率，此即通常人们所说的熟能生巧。

2) 专业分工。产量的增加使更为专业化和标准化的分工成为可能，例如流水线作业就是一个明显的例证，从而促使生产效率大幅度提高。

3) 产品和工艺的改进。随着累计产量的增大，产品和工艺改进必然会提高效率，导致成本下降。例如执行标准化，提高原材料利用率，改进设备和工装，此外以计算机技术为基础的先进生产技术也可以提高效率。

4) 规模经济。规模经济是指扩大生产规模形成的投资费用相对节约和成本下降。年产量的增加使固定费用可以分摊到更多的产品中去，从而导致成本降低。

5) 专门技术。随着时间的推移，企业会在生产、技术和管理等方面逐步积累出丰富的经验和知识，形成企业所拥有的重要竞争优势。例如计算机集成制造、ERP、精益生产方式等。

以某种产品的整个生命周期为例，其经验曲线和成本是具有一定关系的。在产品引入期，企业的经验较少，成本相对较高。进入成长期后，随着经验的积累，员工熟练程度提高，工时开始下降；专业的设备和工装开始投入使用，某些合适的产品可以应用流水作业，效率提高，成本开始下降，利润大幅度增加，开始吸引竞争者进入本行业参与竞争，导致价格下降。产品从成长期转入成熟期后，由于价格竞争激烈，产品差异化减少，同质化严重，降低成本成为企业的重点工作，经验曲线发挥着重要的作用，处于成本劣势的企业将逐步退出，剩余效率较高的少数企业在竞争中逐步进入衰退期，此时经验曲线的效用已经发挥到终点，产品要么被淘汰，要么出现新产品新技术，形成新的经验曲线重新发挥作用。

对于绝大多数企业来说，利用经验曲线进行量化分析是非常困难的，但是仍然可以通过经验曲线对成本、价格、市场份额等关系进行分析，作为经营战略和职能战略分析的辅助工具。而从战略角度出发，成本的意义不只在于它是生产和销售中各种费用的总和，而在于它标志着一个企业运用其内部资源在竞争中的盈利能力。一般来说，企业的长期盈利能力在很大程度上依赖于企业能否生产出比其他企业成本更低的产品来满足用户的需要，如果能够有效地应用经验曲线来提高效率，降低成本，则可以提高和巩固市场占有率，在行业的不同发展阶段做出相应的决策，使企业得到稳定的发展，避免因做出错误的决策而导致企业的发展受到影响。

经验曲线的基本结论

- “经验曲线是由学习、分工、投资和规模的综合效应构成的。”“每当积累的经验翻一番，增值成本就会下降大约 20%到 30%。”
- “经验曲线本质上是一种现金流量模式。”因为规模是学习与分工的函数，所以可以用规模来代表经验曲线中的学习和分工成份。

企业某项业务的市场份额越高，体现在这项业务上的经验曲线效应也就越高，企业就越有成本优势，相应的获利能力就越强。按照波士顿咨询公司的经验，如果一个企业某项业务的市场份额是竞争者该项业务市场份额的两倍，那么这个企业在这项业务上就具有较之竞争者 20-30%的成本优势。

经验曲线相关战略的局限

- 除了成本领先战略以外，还有其他一些经营战略（参见竞争优势(Competitive Advantage)和价值准则(Value Disciplines)）。
- 竞争对手有可能采取类似战略，加剧竞争，公司因此不得不提高投资水平。
- 竞争对手还有可能通过复制公司的生产制造方法来实现较之公司更低的生产成本，因为竞争对手的研发成本为零。
- 技术突破可能会带来更大的经验曲线效应，　这对于后入市的公司就非常有利。

相关条目

- 学习效应（**Learning Effect**）

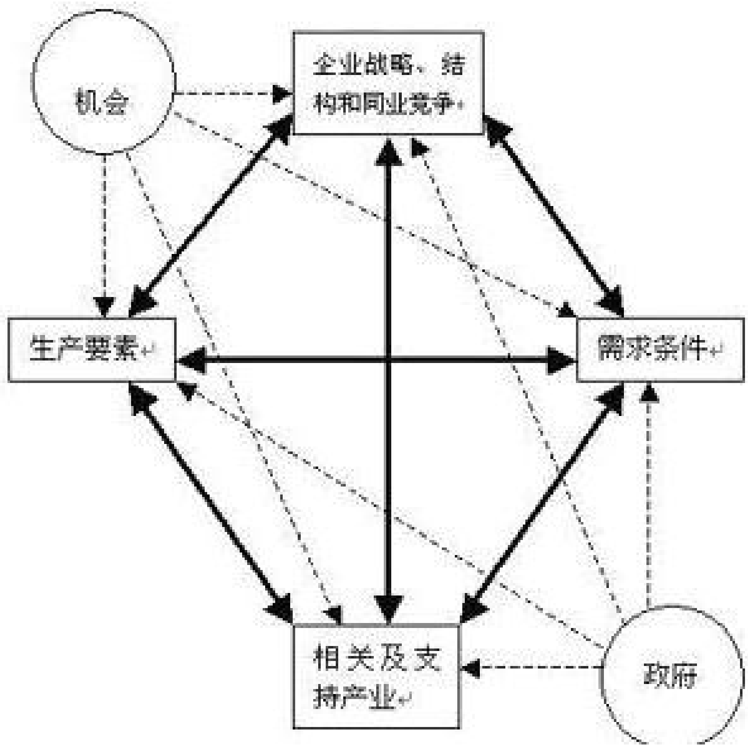
波特钻石理论模型

波特钻石理论模型简介（**Michael Porter diamond Model**）

“钻石模型”是由美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特提出的。波特的钻石模型用于分析一个国家某种产业为什么会在国际上有较强的竞争力。波特认为，决定一个国家的某种产业竞争力的有四个因素：

- 生产要素——包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。
- 需求条件——主要是本国市场的需求。
- 相关产业和支持产业的表现——这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。
- 企业的战略、结构、竞争对手的表现。

波特认为，这四个要素具有双向作用，形成钻石体系（如下图）。



在四大要素之外还存在两大变数：政府与机会。机会是无法控制的，政府政策的影响是不可漠视的。

关于生产要素

波特将生产要素划分为初级生产要素和高级生产要素，初级生产要素是指天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等，高级生产要素则是指现代通讯、信息、交通等基础设施，受过高等教育的人力、研究机构等。波特认为，初级生产要素重要性越来越低，因为对它的需求在减少，而跨国公司可以通过全球的市场网络来取得（当然初级生产因素对农业和以天然产品为主的产业还是非常重要的）。高级生产要素对获得竞争优势具有不容置疑的重要性。高级生产要素需要先在人力和资本上大量和持续地投资，而作为培养高级生产要素的研究所和教育计划，本身就需要高级的人才。高等级生产要素很难从外部获得，必须自己来投资创造。

从另一个角度，生产要素被分为一般生产要素和专业生产要素。高级专业人才、专业研究机构、专用的软、硬件设施等被归入专业生产要素。越是精致的产业越需要专业生产要素，而拥有专业生产要素的企业也会产生更加精致的竞争优势。

一个国家如果想通过生产要素建立起产业强大而又持久的优势，就必须发展高级生产要素和专业生产要素，这两类生产要素的可获得性与精致程度也决定了竞争优势的质量。如果国家把竞争优势建立在初级与一般生产要素的基础上，它通常是不稳定的。

波特同时指出：在实际竞争中，丰富的资源或廉价的成本因素往往造成没有效率的资源配置，另一方面，人工短缺、资源不足、地理气候条件恶劣等不利因素，反而会形成一股刺激产业创新的压力，促进企业竞争优势的持久升级。一个国家的竞争优势其实可以从不利的生产要素中形成。

根据推测，资源丰富和劳动力便宜的国家应该发展劳动力密集的产业，但是这类产业对大幅度提高国民收入不会有大的突破，同时仅仅依赖初级生产要素是无法获得全球竞争力的。

国内需求市场

国内需求市场是产业发展的动力。国内市场与国际市场的不同之处在与企业可以及时发现国内市场的客户需求，这是国外竞争对手所不及的，因此波特认为全球性的竞争并没有减少国内市场的重要性。

波特指出，本地客户的本质非常重要，特别是内行而挑剔的客户。假如本地客户对产品、服务的要求或挑剔程度在国际间数一数二，就会激发出该国企业的竞争优势，这个道理很简单，如果能满足最难缠的顾客，其它的客户要求就不在话下。如日本消费者在汽车消费上的挑剔是全球出名的，欧洲严格的环保要求也使许多欧洲公司的汽车环保性能、节能性能全球一流。美国人大大咧咧的消费作风惯坏了汽车工业，致使美国汽车工业在石油危机的打击面前久久缓不过神来。

另一个重要方面是预期性需求。如果本地的顾客需求领先于其他国家，这也可以成为本地企业的一种优势，因为先进的产品需要前卫的需求来支持。德国高速公路没有限速，当地汽车工业就非常卖力地满足驾驶人对高速的狂热追求，而超过 200 公里乃至 300 公里的时速在其他国

家毫无实际意义。有时国家政策会影响预期性需求，如汽车的环保和安全法规、节能法规、税费政策等。

相关和支持产业

对形成国家竞争优势而言，相关和支持性产业与优势产业是一种休戚与共的关系。波特的研究提醒人们注意“产业集群”这种现象，就是一个优势产业不是单独存在的，它一定是同国内相关强势产业一同崛起。以德国印刷机行业为例，德国印刷机雄霸全球，离不开德国造纸业、油墨业、制版业、机械制造业的强势。美国、德国、日本汽车工业的竞争优势也离不开钢铁、机械、化工、零部件等行业的支持。有的经济学家指出，发展中国家往往采用集中资源配置，优先发展某一产业的政策，孤军深入的结果就是牺牲了其他行业，钟爱的产业也无法一枝独秀。

本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环，这也是它最大的优点所在，因为产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少上下游产业的密切合作关系。另一方面，有竞争力的本国产业通常会带动相关产业的竞争力。

波特指出，即使下游产业不在国际上竞争，但只要上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响仍然是正面的。

企业战略、结构和同业竞争

波特指出，推进企业走向国际化竞争的动力很重要。这种动力可能来自国际需求的拉力，也可能来自本地竞争者的压力或市场的推力。创造与持续产业竞争优势的最大关联因素是国内市场强有力的竞争对手。波特认为，这一点与许多传统的观念相矛盾，例如一般认为，国内竞争太激烈，资源会过度消耗，妨碍规模经济的建立；最佳的国内市场状态是有两到三家企业独大，用规模经济和外商抗衡，并促进内部运作的效率化；还有的观念认为，国际型产业并不需要国内市场的对手。波特指出，在其研究的十个国家中，强有力的国内竞争对手普遍存在于具有国际竞争力的产业中。在国际竞争中，成功的产业必然先经过国内市场的搏斗，迫使其进行改进和创新，海外市场则是竞争力的延伸。而在政府的保护和补贴下，放眼国内没有竞争对手的“超级明星企业”通常并不具有国际竞争能力。

机会

机会是可遇而不可求的，机会可以影响四大要素发生变化。波特指出，对企业发展而言，形成机会的可能情况大致有几种：基础科技的发明创造；传统技术出现断层；外因导致生产成本突然提高（如石油危机）；金融市场或汇率的重大变化；市场需求的剧增；政府的重大决策；战争。机会其实是双向的，它往往在新的竞争者获得优势的同时，使原有的竞争者优势丧失，只有能满足新需求的厂商才能有发展"机遇"。

政府

波特指出，从事产业竞争的是企业，而非政府，竞争优势的创造最终必然要反映到企业上。即使拥有最优秀的公务员，也无从决定应该发展哪项产业，以及如何达到最适当的竞争优势。政府能做的只是提供企业所需要的资源，创造产业发展的环境。

政府只有扮演好自己的角色，才能成为扩大钻石体系的力量，政府可以创造新的机会和压力，政府直接投入的应该是企业无法行动的领域，也就是外部成本，如发展基础设施、开放资本渠道、培养信息整合能力等。

从政府对四大要素的影响看，政府对需求的影响主要是政府采购，但是政府采购必须有严格的标准，扮演挑剔型的顾客（在美国，汽车安全法规就是从政府采购开始的）；采购程序要有利于竞争和创新。在形成产业集群方面，政府并不能无中生有，但是可以强化它。政府在产业发展中最重要的角色莫过于保证国内市场处于活泼的竞争状态，制定竞争规范，避免托拉斯状态。

波特认为，保护会延缓产业竞争优势的形成，使企业停留在缺乏竞争的状态。

相关条目

- 波特五力分析模型
- 波特价值链分析模型
- 波特三大一般性战略

贝恩利润池分析工具

贝恩利润池分析工具简介（**Bain Profit Pools**）

美国贝恩管理咨询公司（Bain & Company）的两位咨询人员，奥里特·加迪什(Orit Gadiesh)和詹姆斯·吉尔伯特(James L. Gilbert)在 1998 年 5 月号的《哈佛商业评论》上， 发表了一篇名为《利润池：战略新视角》（Profit Pools：A Fresh Look at Strategy）的文章，为利润池做了如下定义： 在行业价值链上，行业在各个环节所赚取的利润总和。 那些视角独特的公司，最容易掘取到行业内的高额利润。

Orit Gadiesh 和 James L. Gilbert 的利润池理论是一项帮助公司经理们聚焦利润增长而非营业收入增长的战略模型。 藏于其后的管理思想是， 制订公司战略时，很多管理者只关注营业收入的增长，因为他们想当然地认为利润会随之而来。但是这种制订战略的方法是极其危险的，今天深深的收入池完全有可能变为明日的枯池。为了制订出带来高利润的战略，管理者必须越过收入视角，深入了解本行业利润池的真正形态。

尽管概念简单明了，但利润池的结构通常却错综复杂。价值链上某些细分市场的“池水”会比另一些细分市场深，就是在各个细分市场内部“池水”也深浅不一。各个细分市场的利润率有可能因客户群体、产品种类、区域市场或分销渠道的不同而大相径庭。 此外，一个行业的利润聚集模式通常与收入聚集模式也迥然有别。

贝恩利润池的运用

- 在低利润行业里识别新的利润来源。
- 思考公司在传统价值链上的位置和角色。
- 在纷繁芜杂的利润池中将重心重新转到传统的利润源。
- 制订一系列高明的产品、定价和经营决策。

参考文献

- 罗峥、周雅敏．发现利润池/: 打开企业财富的魔盒．中国纺织出版社．2004．
- 祖克．主营利润: 动荡时代的企业成长战略．中信出版社．2002．
- 斯莱沃斯基．发现利润区(新版)．中信出版社．2003．
- 余伟萍．企业持续发展之源．清华大学出版社．2005．

波特竞争战略轮盘模型

竞争战略轮盘模型概述

竞争战略轮盘，是一个将公司竞争战略诸关键方面仅以一个简单轮盘来阐明的工具。轮盘中心是公司的总目标，也即关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的笼统目标。辐条处理用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下，应当根据公司的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。

根据企业业务性质的不同．管理层在阐明主要经营方针时会或多或少会加入些特色。这些方针一旦具体化，战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮，辐条(方针)出自又反射回轮盘中心(目标)，并且辐条必须相互连接，否则车轮无法转动。

迈克尔·波特在其《竞争战略》一书中谈到的“竞争战略轮盘”（见下图）。他认为，竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到他们而寻求的途径（政策）的结合物。“竞争战略轮盘”的轮毂是公司的总目标，辐条是用来达到这些目标的主要经营方针。这是一个将公司竞争战略诸关键方面仅以一简图统一阐明的工具。



竞争战略轮盘内在关系

轮盘处是企业的总目标（利润增长、市场份额、社会效应），也即关于企业要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的笼统目标。

各种子目标及其战略围绕着总目标构成战略总体。辐条处是用来达到这些目标的主要经营方针。

在轮盘的每一栏目中，应当根据企业的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。经营方针的具体化所形成的各种战略观念即可用于指导企业的整个行动。

这个关系就像一个车轮，轮轴与幅条联成一个整体，轮轴通过幅条而实现其转动。

根据企业业务性质的不同，管理层在阐明主要经营方针时会或多或少融入些特色。这些方针一旦具体化，战略观念就可用来指导企业的整个行动。正如一个车轮，辐条(方针)出自轮毂又反射回轮毂目标，并且辐条必须相互连接，否则车轮无法转动。

运用竞争战略轮盘注意因素

竞争战略轮盘的确定必须充分考虑轮轴与幅条以及幅条之间的协调性。

第一，注意内部一致性，轮盘中的目标能否协同达到？各经营战略方针之间是否相互促进？

第二，注意外部环境适应性，轮盘目标是否适应产业机遇？面临的产业威胁及风险如何？是否适应产业演变的影响？

第三，注意资源适应性，目标与战略方针是否与企业可拥有的资源相吻合？企业组织是否具备应变能力？

第四，注意企业内部沟通，战略目标是否为主要执行部门及人员所理解？战略行动能否上下协调一致？以上这些问题均是在构成竞争战略轮盘时应广泛注意的因素。

竞争战略轮盘模型在机顶盒市场竞争状况分析的应用[1]

迈克尔·波特教授的"竞争战略轮盘模型"中将竞争实力分为客户资源、产品状况、市场营销、销售渠道、竞争策略、历史状况、销售区域、销售力量、组织管理、技术实力等方面。在本报告中，主要分析机顶盒生产企业的客户、产品状况、市场策略、市场营销、竞争策略和历史状况。



1、客户资源

衡量一个企业的客户资源可以从数量和质量两方面来进行。如果一个企业仅仅拥有一个较大的客户数量，但是其客户质量却远远逊于另一个只拥有有限数量的企业时，并不能说第一个企业在客户资源竞争中优于第二个企业。从机顶盒市场上讨论，能够获得类似深圳这样的客户资源将远远胜于几个县级城市。

2、产品状况

可以说产品状况是一个企业生产发展不断进步的立足点，如果没有好的产品，一个企业是无法长期在市场上生产的。企业的产品状况可以从企业的产品线、产品质量、以及上游企业的支持力度来考量。

在机顶盒市场上，拥有一套完整的产品线是十分重要的，现阶段有较强竞争力的企业大都拥有一个完整的产品线，包括卫星机顶盒、有线机顶盒、地面机顶盒以及 IPTV 机顶盒（虽然大多数企业都没有进行批量生产，但是仍在研发之中）。

产品的质量是一个企业赢得市场竞争最重要的因素之一。现在的机顶盒大多是基础型产品，在产品质量上各家企业差距不大，但是在未来的发展中，谁能够率先研制出优质的高端产品，谁就抢占了市场。

现在的机顶盒生产企业大多都是从其他企业购买芯片和 CA，那么在激烈的市场竞争中，是否与这些企业有良好的合作关系也就成为企业取得竞争优势的一大法宝。在深圳的整体转换过程中就是由于芯片的缺货使得整个平移速度下降，这是与芯片企业关系良好的企业能够率先获得芯片，也就在竞争中占尽了先机。

3、市场营销

现在市场营销主要是从产品、价格和渠道这三个方面来考虑。在产品方面，由于现在的整体转换市场上基础型产品成为主流，产品差异化程度下降，在市场竞争中的地位远不如价格和渠道。价格方面，运营商的资金有限，自然希望能够用最低的价位获得相应的产品，因此产品的价格优势将会在极大的程度上左右着营销优势。

营销渠道在机顶盒市场发展中短期内不会占有太大的地位，因为现在的机顶盒大多是由运营商招标采购后免费向用户发放，因此企业的渠道大都是在广电部门。但是在未来市场发展中，一些传统的家电企业下属的广电产品部门或分公司的营销渠道除了在广电系统内外，还可以利用其原有产品的销售渠道进行销售，这样相对于一些专门的机顶盒生产企业就有更宽的销售渠道。

4、市场竞争策略

所谓的市场竞争策略并不是针对所有企业的，而是仅仅针对本企业最大的竞争对手所制定的竞争策略。

在机顶盒市场上，不同的企业有自己不同的竞争对手，随着市场的发展和企业的不断发展，其竞争对手也有可能出现变化。以创维公司为例，创维在早期就进入了机顶盒生产领域，在国内市场上一直处于前列，其竞争策略也大多数针对同洲公司设定，但是随着整体平移的展开，创维最大的竞争对手已经从同洲变成了华为，那么这时它的竞争策略就要围绕华为公司展开。

5、历史状况

所谓企业的历史状况也就是企业在本行业的发展历程。在前面我们提到，目前机顶盒市场上的企业可以分为六类（见厂商的类别），在这六类企业中，发展最好的是前三类企业，即机顶盒的专门生产企业，如同洲、九州等，；传统的家电企业下属的子公司或事业部，如长虹、创维、海尔、康佳等，由 IT、通信等高科技行业进入到机顶盒市场中来，如华为、永新同方、中视联等，这些企业大多在广电系统内部有较好的公关关系， 使得企业在现在整体平移的竞争中处于更有利的地位。

6、销售区域

产品的销售区域对于企业的竞争力也有很大的影响。中国国土面积很大，地区间的差异也十分的明显，同样的产品在不同的销售区域在竞争力上会有很大的差别。在机顶盒市场上，虽然现在的运营商大多采用了基础型的产品，但是每个地区的运营商还是在产品上有着不同的要求。例如在深圳的整体转换中，由于标准的问题，企业生产的机顶盒就必须采用 ST 公司的芯片，这样与 ST 公司有良好合作的企业就更容易获得这个订单。

此外，由于广电部门还是属于政府，因此在选择供货商的时候也容易从支持本地企业发展的角度选择一些本地机顶盒生产企业，如大连选择了大显、杭州选择了西湖电子，绵阳选择了九州等。

7、技术实力

考察一个企业的技术实力大多从以下三个方面：一是企业现有的技术实力、二是企业的研发实力、三是企业未来的技术发展方向。一个企业只有拥有雄厚的技术实力，才能够实现产品的不断升级换代，才能够从生产上做到降低产品成本，取得竞争的胜利。

在机顶盒市场上，企业现有的技术实力决定了他能不能生产出运营商所要求的产品以及能否在最低的成本上生产出这些产品，而企业的研发实力和未来的技术发展方向决定了企业能否在未来的市场发展中仍就占据有利的地位。

参考文献

1. 2005 年度中国数字机顶盒产业链竞争现状分析及发展预测

波特行业竞争结构分析模型

什么是波特行业竞争结构分析模型？

迈克尔·波特在行业竞争五力分析的基础上制定了行业竞争结构分析模型，从而可以使管理者从定性和定量两个方面分析行业竞争结构和竞争状况，以达到以下两个目的：

1、分析确定五力中影响企业成败的关键因素，

2、企业高层管理者从与这一集团因素相关的各因素中找出需要立即对付或处理的威胁，以便及时采取行动。

波特行业竞争结构分析模型的应用方法

行业竞争结构分析就是一种可以帮助企业解决这一问题的工具之一，行业竞争结构分析模型，它是一个统计表格，表格的左边是五种竞争力量及其各自包括的若干内容的陈述，右边是对这些陈述的态度，企业决策人员可以根据自己的态度打分。坚决同意：1 分，一般同意：2 分，不同意也不反对：3 分，一般反对：4 分，坚决反对：5 分。

行业竞争结构分析模型					
各种竞争力量	坚决同意 1分	一般同意2分	不同意也不反对3分	一般反对4分	坚决反对5分
潜在进入者					
进入这个行业的成本很高					
我们的产品有很大的差异性					
需要大量资本才能进入这个行业					
顾客更换供应者的成本高					
取得销售渠道十分困难					
很难得到政府批准经营与我们同样的产品					
进入这个行业对本企业的威胁性不大					
分数=（各项得到的分数之和/所回答的项数）×（第7项的得分）					
行业中的竞争者					
本行业中有许多竞争者					
本行业中所有竞争者几乎一样					
产品市场增长缓慢					
本行业的固定成本很高					
我们的顾客转换供应者十分容易					
在现有生产能力上再增加十分困难					
本行业没有两个企业是一样的					
本行业中大部分企业要么成功，要么垮台					
本行业中大多数企业准备留在本行业					
其他行业干什么对本企业并无多大的影响					
分数=（各项得到的分数之和/所回答的项数）×（第4项的得分）					
替代产品					
与我们产品用途相近似的产品很多					
其它产品有和我们产品相同的功能和较低的成本					
生产和我们产品功能相同产品的企业在其他市场有很大利润					
我们非常关心与我们产品功能相同的其它种类的产品					
分数=（各项得到的分数之和/所回答的项数）×（第4项的得分）					

购买者					
少量顾客购买本企业的大部分产品					
我们的产品占了顾客采购量的大部分					
本行业大部分企业提供标准化类似的产品					
顾客转换供应者十分容易					
顾客产品的利润率很低					
我们的一些大顾客可以买下本企业					
本企业产品对顾客产品质量贡献很小					
我们的顾客了解我们的企业以及可以赢利多少					
诚实的说，顾客对本企业的供应者影响很小					
分数=（各项得到的分数之和/所回答的项数）×（第 5～ 9 项的得分）					
供应者					
本企业需要的重要原材料有许多可供选择的供应者					
本企业需要的重要原材料有许多替代品					
在我们需要最多的原材料方面，我们公司是供应者的主要客户					
没有一个供应者对本公司是关键性的					
我们可以很容易的变换大多数的原材料供应者					
相对于我们的公司来说，没有一家供应者是很大的					
供应者是我们经营中的重要部分					
分数=（各项得到的分数之和/所回答的项数）×（第 5～7 项的得分）					

每一类关键因素最终得分是按以下公式计算的：

每一类关键因素最终得分=∑五力量分析得分

每一个利益相关者的得分多少说明了该相关者对企业成功重要性的影响大小。某一陈述或项目的得分越高，就说明这个问题应该尽快解决或认真对待，这个模型可供高层管理者个人和集体应用。

波特的行业组织模型

波特的行业组织模型概述

迈克尔·波特的行业组织模型揭示了外部环境对公司战略行为决定性的影响，即一家公司所在的行业比管理者做出的组织内部决定对公司的影响更大。公司的业绩主要决定于所在行业的特征，包括规模经济、市场进入障碍、多元性、产品差异化以及公司集中度。

行业组织模型要求公司必须选择最具吸引力的行业进人，只有当公司找到潜在利润最高的行业，并学会如何根据行业的结构特点来利用公司拥有的战略资源实施具体战略时，公司才会获得竞争力。竞争的五种力量模型可以帮助公司理解行业的利润前景和行业结构特点，从而采取相应的战略，确定竞争地位。行业组织模型指出，公司超额利润是由外部环境特点所决定的，而不是公司独有的内部资源或能力。公司只有在实施了适用于整体环境或行业、竞争环境的战略后，才能获得超额利润。行业组织模型如下图：

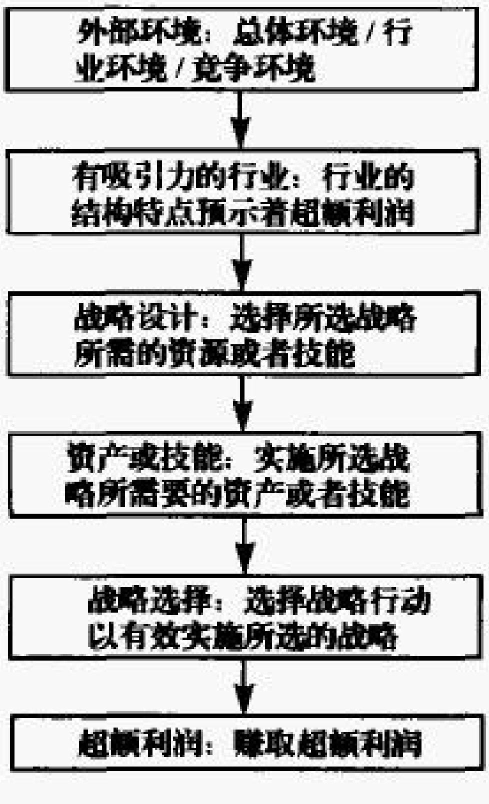


图 1　行业组织结构模式图

波特的行业组织模型的前提条件

波特的行业组织模型具有四个前提条件：

1.外部环境的压力和限制决定了获取超额利润的战略选择；

2.大多数公司在某一行业或某一领域内互相竞争，因此它们掌握着类似的相关战略资源，并因此而采取相似的战略；

3.战略实施所需要的资源可以自由地在公司间流动。基于此，任何公司间的资源差异都不会持续太久；

4.组织的决策者是理性的，并致力于为公司谋取最大利益，追求利润最大化。

波特的行业组织模型的层次

迈克尔·波特的行业组织模型的层次为：

(1)研究外部环境，尤其是行业环境；

(2)选择超额利润潜力巨大的行业；

(3)找出该行业赚取超额利润所需的战略；

(4)培养或购买实施战略所需要的资产或技能；

(5)利用公司的优势实施战略。

相关条目

- 波特价值链分析模型
- 波特钻石理论模型
- 波特三大一般性战略
- 波特行业竞争结构分析模型
- 波特五力分析模型

变革五因素

变革五因素的提出

变革五因素工具是战略学家安德鲁 M.佩蒂格鲁和费普提出来的，他们通过对美洲虎汽车公司、朗文公司（Longman)、Holl Samuel 商业银行和英国保诚集团(Prudential)的研究，发现成功的战略变革需要五个相互联系的因素。如下图 1 所示。

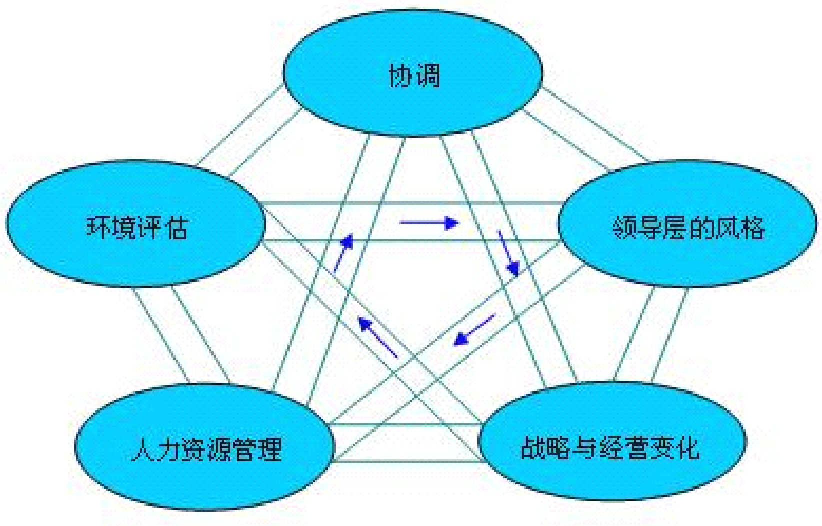


图1：变革五因素

变革五因素内容详解

因素一：环境评估

研究这一因素不是一个具有独立功能的因素，因为企业所有环节和经营活动都应不断地评估环境。战略的创造性通常产生于内外环境的评估过程中。

因素二：领导层的风格

领导风格只有与企业特定的环境联系起来才可以进行评价，没有一般意义上的好领导和坏领导，最好的领导也要受公司实际情况的制约。他们在推动企业以适当的步伐向前发展时，通常是最有效的，大胆的激进的推动可能反而不利于发展。

因素三：战略与经营变化

从一些特定战略的意义上来说，战略与经营的变化可能是常规性的，也可能是自发性的，它允许战略随时间的推进而发展。

因素四：人力资源管理

人力资源可以说是企业最重要的资源或资本，这些资源包括知识、技能、忠诚度等。应该认识到的是，一些人比另一些人更适合于领导管理变革，一些人比另一些人更支持管理变革。

因素五：变革管理中的协调

这是五个因素中最复杂的因素，它试图将上述四个因素连成一个整体，并且通过建立四个支持机制来强化自己。协调包括：

- 一致性，使组织的目标不会相互冲突；
- 共鸣，使整个过程能很好地适应环境；
- 确立竞争优势，保持协调，形成新的优势；
- 战略的可行性战略不能提出无法解决的问题。

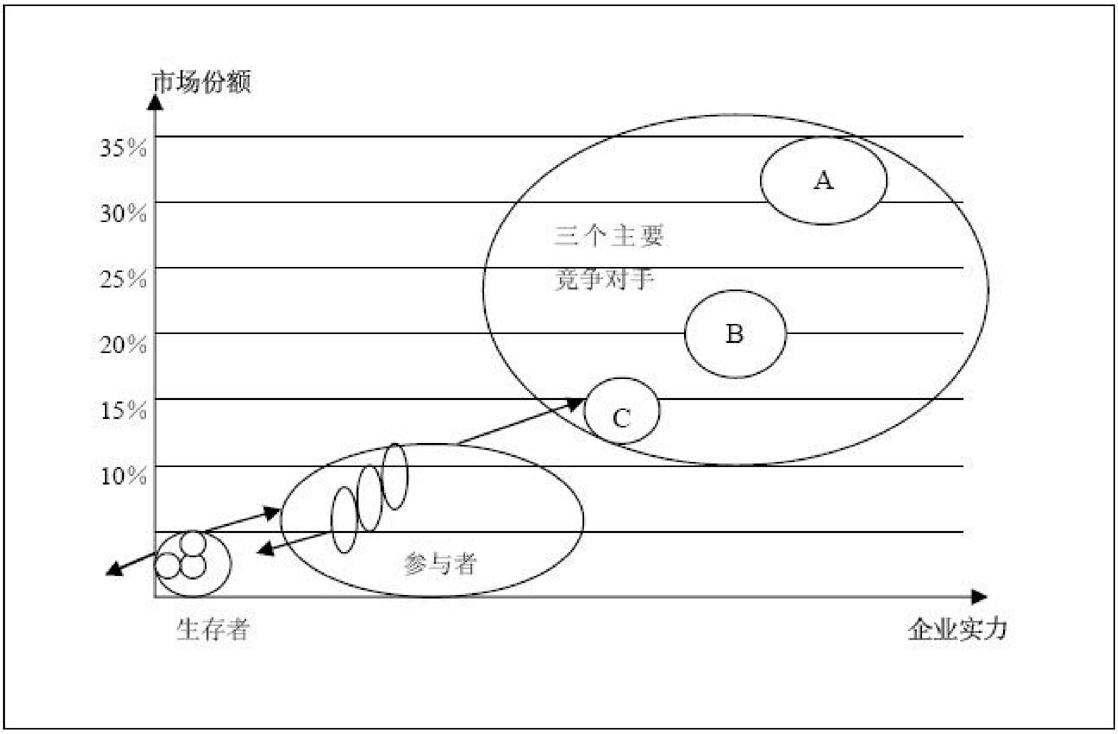
适用范围

在实施战略变革时，事先应用这一工具，分析影响变革成功的因素，可以提高变革的成功率。

BCG 三四规则矩阵

BCG 三四规则矩阵的内容

三四规则矩阵是由波士顿咨询集团(BCG)提出的。这个模型用于分析一个成熟市场中企业的竞争地位。



BCG 三四规则

在一个稳定的竞争市场中，参与市场竞争的参与者一般分为三类，**领先者、参与者、生存者**。**优胜者**一般是指市场占有率在 15%以上，可以对市场变化产生重大影响的企业，如在价格、产量等方面；**参与者**一般是指市场占有率介于 5%～15%之间的企业，这些企业虽然不能对市场产生重大的影响，但是它们是市场竞争的有效参与者；**生存者**一般是局部细分市场填补者，这些企业的市场份额都非常低，通常小于 5%。

在有影响力的领先者之中，企业的数量绝对不会超过三个，而在这三个企业之中，最有实力的竞争者的市场份额又不会超过最小者的四倍。这个模型是由下面两个条件决定的：

- 在任何两个竞争者之间，2 比 1 的市场份额似乎是一个均衡点。在这个均衡点上，无论哪个竞争者要增加或减少市场份额，都显得不切实际而且得不偿失。这是一个通过观察得出的经验性结论。

- 市场份额小于最大竞争者的 1/2，就不可能有效参与竞争。这也是经验性结论，但是不难从经验曲线的关系中推断出来。

通常，上述两个条件最终导致这样的市场份额序列：每个竞争者的市场份额都是紧随其后的竞争者的 1.5 倍，而最小的竞争者的市场份额不会小于最大者的 1/4。

"三四规则"只是从经验中得出的一种假设，它并没有经过严格的证明。但是这个规则的意义非常重要，那就是：在经验曲线的效应下，成本是市场份额的函数。倘若两个竞争者拥有几乎相同的市场份额，那么，谁能提高相对市场份额，谁就能同时取得在产量和成本两个方面的增长;与所付出的代价相比，得到的可能会更多。但是对市场竞争的领先者而言，可能得到的好处却反而少了。然而在任何主要竞争者的激烈争夺情况下，最有可能受到伤害的却是市场中最弱下的生存者。

这个理论正好可以解释中国彩电业几次降价后，各个企业的竞争态势的变化。在长虹第一次降价后，企业的成本和产量都得到收益，使它迅速成为市场占有率最大的企业，康佳和 TCL 则紧随其后。经过几次的降价后，企业已经不能再靠价格因素来扩大市场份额了，企业必须创造新的竞争优势。

BCG 三四规则矩阵的意义

1.BCG 三四规则矩阵的战略意义：在有大量竞争者存在的情况下，如果没有外力的约束和控制，大浪淘沙的竞争局面将不可避免，对手越来越少，即使只是为了保持相对市场份额，竞争者的增长也必须超过市场增长的速度；如果不顾一切地想求得增长，那么最终失败者的现金流出将会与 EI 俱增，所有竞争者，除了市场份额最多的两个以外，或者将以失败告终，被完全逐出市场，或者变成现金的无底洞，虽然有时也会取得一些利润，但却要不停地追加投资；所占份额在整个相关市场的 30％以下，或者达到了领先者的 1／2 及以上时，竞争者维持现状的风险将会很大；越早实现投资利润、越早取得仅次于领先者的市场地位，竞争者的风险就越低，可能获得的投资回报也就越高；相关市场及其进入障碍的界定，是重要的战略评估因素；市场领先者对投资策略的了解与熟悉程度以及对待市场份额的态度非常重要。因为，市场领先者的策略决定了那种必然发生的淘汰的速度；同种产品、同样价格条件下发生的市场份额变动，取决于每个竞争者进行投资的相对意愿。这种投资的增长率必须高于市场增长率与通货膨胀率之和。

2.BCG 三四规则矩阵也有着同样重要的战术意义：如果低成本的市场领先者把价格定得太高了，淘汰进程就将推迟发生，但市场领先者将会逐步丧失市场份额，直到它再也不成其为一个领先者，产业增长越快，淘汰也就越快；两个市场份额相当的市场领先者将会把其他所有竞争者淘汰出局，除非它们联手维持价格水平，从而一起丢掉市场份额。要知道淘汰是否已经发生，价格／经验曲线是极好的指示器。如果价格曲线的坡度达到了 90％，或者更平坦一些的话，那么领先者可能正在丢掉市场，但却还死守着高价不放。如果曲线的坡度从 90％或更高急剧转为 80％或更低，那么淘汰将不断进行，直到“三四律”得到满足为止。市场领先者掌握着主动权。如果它珍视市场份额，就没有人能够取代它的地位，除非它缺乏维持生产能力的资金。然而，为了维护短期的营运利润，很多市场领先者都在无意之中割让了市场份额。

BCG 三四规则矩阵的应用

要严格运用“三四律”，就必须识别各个独立的、相同的、局部市场。在这些局部市场里，所有的竞争者都采用同样的竞争方式。不过，竞争者的竞争领域通常会相互重叠，但又不完全相同。有时，局部市场之间的障碍是可以逾越的，当它们的规模效应中具有共同的成本因素时尤为如此。然而，人们通常看到的是，大多数公司在任何产生净现金流入的产品上，都只有两到三个主要竞争对手。其他竞争者无足挂齿。

“三四律”的运用并非易事。它取决于相关市场的精确界定。竞争均衡要经过多年才能达到，除非领先者在产品生命周期的高速成长阶段能牢牢地守住市场份额。然而，“三四律”必然会起作用的。

如果“三四律”是必然的，常识就会告诉我们：要么成为某一产品的局部市场领先者，要么趁早变现退出。有坏账?认了吧。税收损失?认了吧。快拿走值钱的东西，找到自己能够成功地当上领先者的产品和市场，重起炉灶吧。千万不要三心二意。

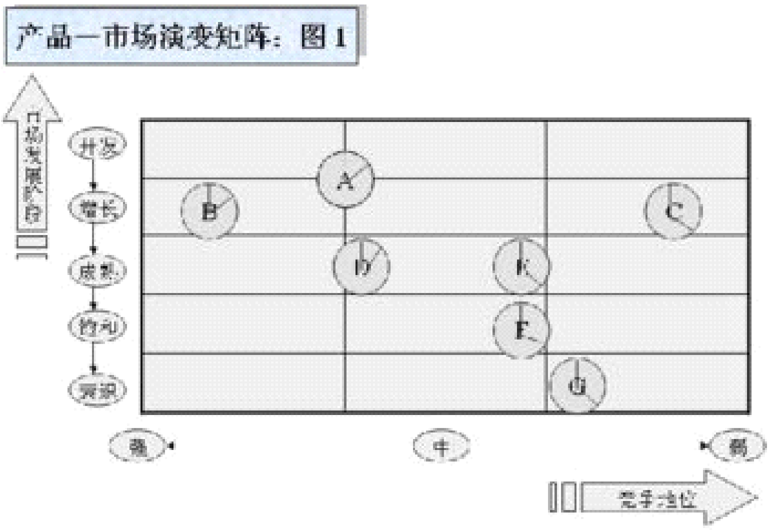
相关条目

- 三强鼎立法则

产品/市场演变矩阵

什么是产品/市场演变简介

产品－市场演变矩阵是由美国的查尔斯霍弗(C.W.Hofer)教授首先提出的。他扩展了波士顿矩阵和通用矩阵两种战略选择方法，将业务增长率和行业吸引力因素转换成产品－市场发展阶段，从而得出 15 个方格的的矩阵。矩阵模型图 1 所示：



在上面的矩阵图中，横轴表示企业的市场竞争地位，分为强、中、弱三个级别，纵轴表示产品－市场的 5 个发展阶段，分别是：开发、增长、整顿、成熟、衰退。这样产品－市场演变矩阵共包含 15 个方格。

霍夫矩阵是从所经营产品的市场发育阶段（生命周期状态）和企业竞争地位来分析企业各项经营精力的战略位置。该方法用纵横坐标分别表示产品—市场发育阶段和企业竞争地位，产品—市场发育阶段按产品的生命周期分为五个阶段，企业竞争地位与ＧＥ矩阵一样分为强、中、弱三个档，这样霍夫矩阵由 15 个象限构成

圆圈表示行业规模或产品/细分市场。圆圈内扇形阴影部分表示企业各项经营业务的市场占有率。

产品/市场演变矩阵内容分析

1、业务单位 A

看起来是一颗潜在的明星，它的相对较大的市场份额，加上它处于产品－市场发展的开发阶段以及它所具有的获得一个较强的竞争地位的潜力，使它成为接受公司资源支持的一个很有希望的候选者。

2、业务单位 B

在某种程度上看有点象 A，然而对 B 单位投资的多少将取决于为什么 B 部门相对于其强大的竞争地位竟然具有如此低的市场份额这一个问题的答案。为此，单位 B 应当实施能够改变它的这一较低的市场份额的战略，以便为争取更多的投资提供依据。

3、业务单位 C

在一个增长相对较小的行业中，占有一个较小的市场份额并拥有一个较弱的竞争地位，必须实行一种能够克服其低市场份额和弱竞争地位的战略，以争取未来投资。单位 C 很可能是一个有待脱身的对象，以便将其资源运用于单位 A 或单位 B。

4、业务单位 D

处于一个扩展的阶段，占有一个相对大的市场份额，并处于一个相对弱的竞争地位。对单位 D 应当进行必要的投资以保持其相对强的竞争地位。从长期看，D 应当成为一头“现金牛”。

5、业务单位 E 和 F

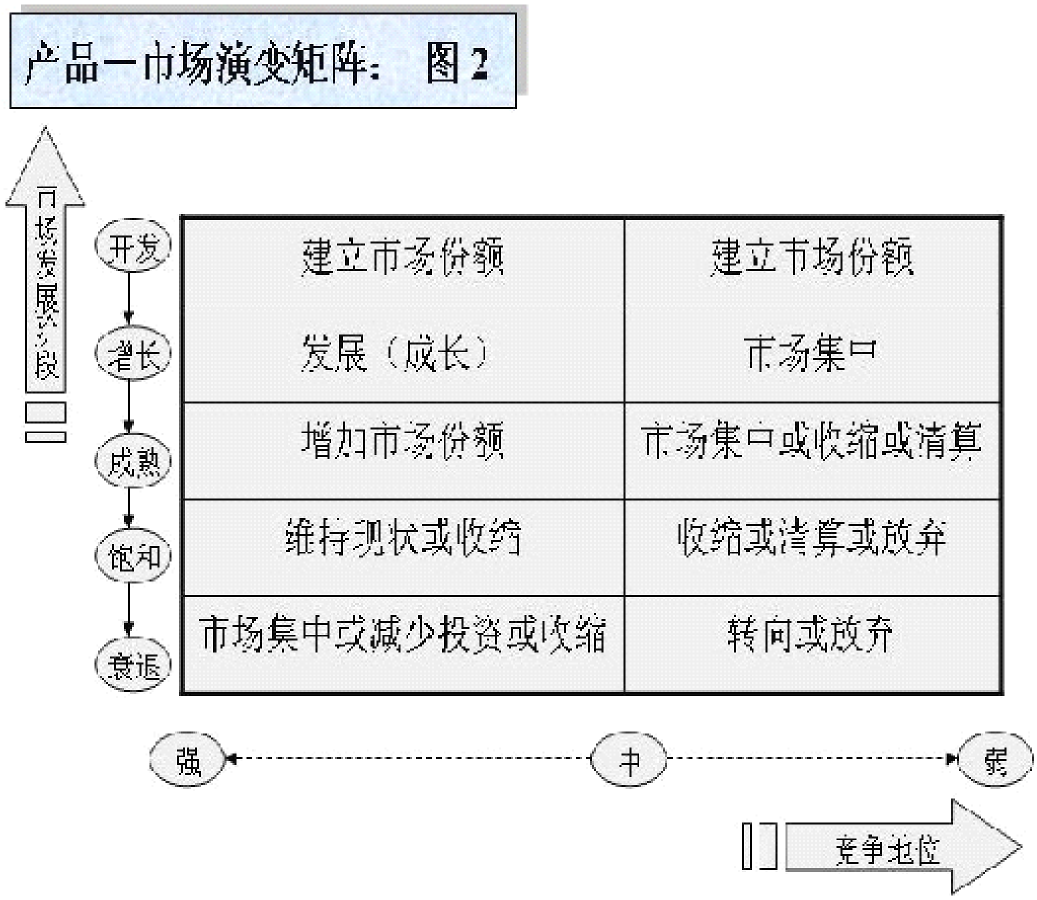
是“现金牛”，应当用来创造现金。

6、业务单位 G

看起来像波士顿矩阵中的一条“瘦狗”，在短期内，它应当被监控着用于创造现金——如果可能的话；然而，长期而言，它更有可能被施以脱身战略或者清算战略。

产品/市场演变矩阵的发展

希尔和琼斯两位学者运用霍弗的方法，直接将企业应采用的战略写入各个区域。具体模式如图 2 所示。



这种方法的特点就是将竞争地位这个因素只划分为强、弱两档，而且使用产品生命周期的概念。从图 2 中可以看出，竞争地位弱的单位比竞争地位强的单位应当提早考虑紧缩或撤退的问题。当他们在行业中尚处于成长阶段时，就应当注意寻找较小的细分市场以求生存；而在行业进入扩张阶段后，就要考虑放弃或清算了。

霍夫矩阵的作用

霍夫矩阵由于考虑了经营产品的生命周期状态,因此,它不仅反映出经营业务目前的战略位置,而且还预示着未来。这该方法的一个重要特点。另一方面，由于产品—市场发育阶段分为 5 个等级，形成 15 个象限的矩阵，因此，它能更加细化地反映经营精力的战略位置。

差距分析

差距分析简介（Gap Analysis）

差距分析是指在战略实施的过程中，将客户实际业绩与战略期望的业绩进行对比分析，进行战略的评价与修订。

差距分析详解

实际与期望的业务绩效相比通常会产生差距。差距分析主要是分析差距产生的原因并提出减小或消除差距的方法。这可以通过改变目标或者改变业务层的战略来实现。最初提出的预测依赖于四个假设：

1. 公司的业务组合保持不变。

2. 在公司的产品和市场上取胜的竞争战略将继续一如既往地发展。

3. 对公司市场的需求和盈利机会将沿着历史趋势发展。

4. 公司自身对各个业务采取的战略将会沿着历史演变模式发展。

差距分析的第一步是考虑修改公司战略。如果期望业绩超过目标，可以将目标定得高一些。当目标大大超过可能取得的绩效时，也许必须将目标修改的低一些在做出这些调整之后，如果仍然存在显著差距，就需要提出新的战略来消除这种差距。由于为每一项业务引入了备选择增长战略，经理人员可能预测销售将增长，他们能够通过以下指标估计市场结构：

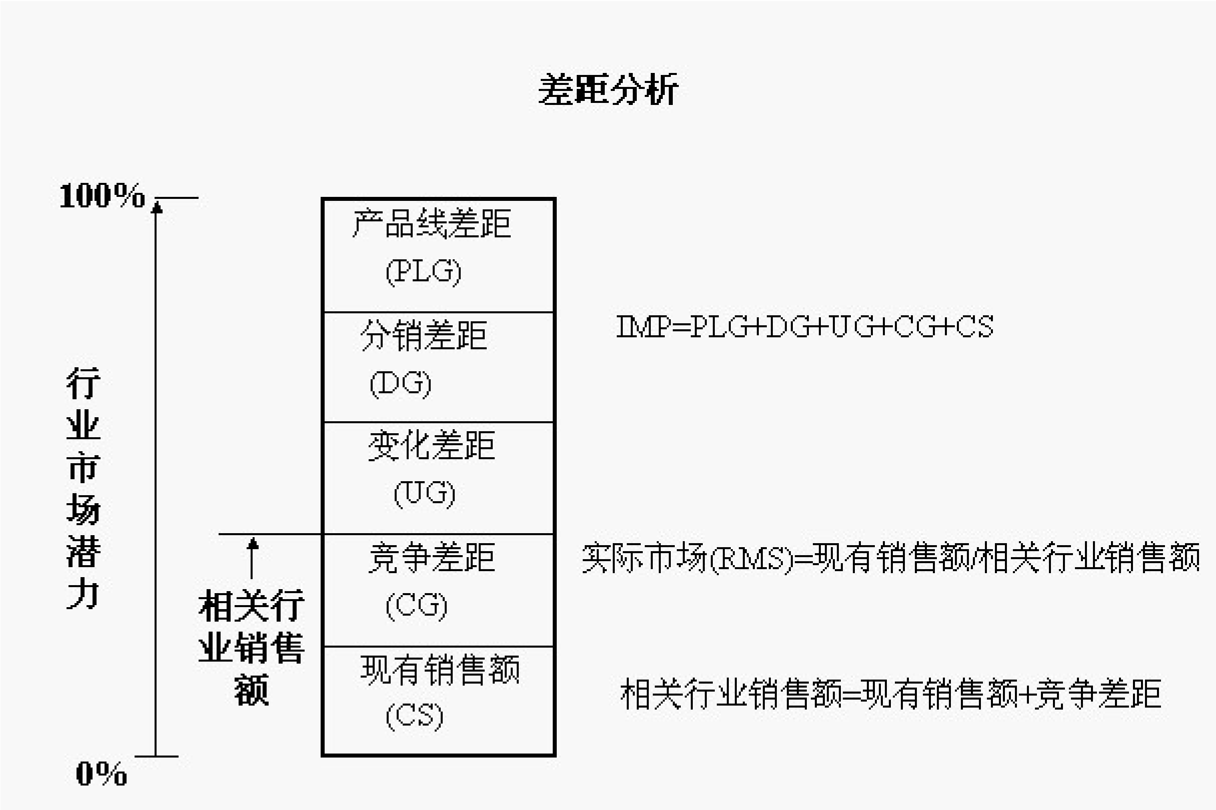
1. 行业市场潜力(1MP)

2. 相关行业销售额(RIS)

3. 实际的市场份额(RMS)

下图是对行业市场潜力(IMP)的估计。首先，它假设所有可能合理使用产品的顾客都会这样做。其次，产品会被尽可能的经常使用，因此，IMP 表示某一特定产品最可能的单位销售额。例如上海大众汽车销售公司预计市场潜力，根据预计的达到要求的人员或家庭单位都会购买汽车这一原则，可得出背景市场的潜力（IMP）而这一数据与实际存在差距，这差距主要表现在四种可能上，分别是产品线差距、分销差距、变化差距、竞争差距。

这一销售额与目前销售额的差额表明了每种产品的增长机会。相关行业销售额（RIS）等于公司目前的销售额加上竞争差距，而实际市场份额（RMS）等于销售额除以相关行业销售额。造成公司潜在销售额与实际销售额差距的四个因素如下：



1．产品线差距。缩小这一差距需要从宽度或深度方面完善产品线，并引进新产品或改进产品。如产品线的生产能力不能够满足北京汽车市场的需求。

2．分销差距。可以通过扩展分销覆盖范围、提高分销密集程度和商品陈列缩小这一差距。

3．变化差距。客户使用这一战略的目的是鼓励没有使用过该产品的人试用，而鼓励现有的使用者消费更多的产品，较多购买者在考虑购买‘别克’公司的汽车

4．竞争差距。可以通过从现有竞争者手中夺取额外的市场份额，改善公司的地位，从而弥补这种差距。

如果预期的差距不能通过降低行业的市场潜力或得到额外的市场份额来弥补，就应将注意力转向评价公司的业务组合，目的是修改公司业务组合，增长成长率更高的业务，并剥离成长率低的业务。

策略资讯系统

策略信息系统的定义(SIS,Strategic Information System)

能支持或改变企业竞争策略的信息系统。支持或改变企业竞争策略可由内、外二方面着手。对外，如向顾客或供货商提供新产品或服务；对内，则以提高员工生产力，整合内部作业流程，如 ERP 等作法。

Nancy Wendt 认为策略信息系统有三个特性：

(1) 策略信息系统能显著改变企业绩效（performance）。

(2) 策略信息系统能帮助组织达成策略目标。

(3) 策略信息系统会改变组织的作法、竞争方式、或是它与顾客或供货商交易的方式。

策略信息系统的类型

一、竞争系统

竞争性的策略信息系统以信息科技为基础，提供独特的服务，或是锁住客户或供货商，以增加企业的竞争力，而获取市场。通常具有以下二点特性：

1、是由一个企业负责其系统开发，并以改进该企业之竞争力为目的。

2、保密进行，以防竞争者有类似系统而丧失竞争优势。

二、合作系统

由于企业若能迅速取得与交换可靠的信息，并加以整合运用，就有可能取得竞争优势，促使产生了另一种类型的策略信息系统，就是合作系统。

合作系统的定义：由二个以上的公司所共享的一套信息系统，它能让使用者获取竞争优势。因此，一般亦称之为跨组织间信息系统（inter - organizational information system;IOS）。

合作系统的特性

1、有合伙人 (partners)：合作系统至少由二个企业共同开发拥有。

2、着重标准化：标准化能促使 IOS 发展，针对某一交易伙伴而开发的 IOS，若能标准化，就能引用到其它的交易伙伴，进而分摊了 IOS 的建立成本。其中以资料标准与传输标准最为重要。

3、强调教育 建立 IOS 阻碍往往不是科技，而在于合作对象不认识该信息科技，而需加以教育。

4、有第三者介入 所谓第三者是指 IOS 合伙人以外的机构，第三者提供下列的服务：

A、教育训练。

B、发展与维护资料与数据传输的标准。

C、提供 IOS 成员联系工作。

5、作业必须同步：参与 IOS 的成员必须同步作业。例如，成员间用一标准格式作发票交换，若公布了一个新标准，则所有的成员必须同步更换。

6、常需重新评估现存作业步骤 ：IOS 会改变合作双方原有的作业步骤，不仅缩短了处理的时间，更加速作业步调。

7、技术不是主要的问题：IOS 主要的挑战是建立新的电子关系 (building the new electronic relationships) ，必须重新评估目前的作业步骤，并教育各阶层员工。

8、不能隐密地进行：IOS 有很多成员，因此标准化是关键，推动标准化不能私自进行，必须参与标准的界定，承诺采用标准，并且必须向可能的合作者作展示。目前最典型的例子就是供应链管理系统。

三、改变组织工作方式之系统

透过改变组织内部工作方式，也能提高组织的竞争力，此为第三类型的策略信息系统。MaFarlan 与 Mckenney 建议企业采用信息系统以改变其组织结构与管理控制策略，以获取竞争利益。对于不同的环境，企业有不同的作法：

1、处于竞争激烈的环境，成本导向的企业

作法

- 采用信息系统以减低人工成本
- 有效的使用工厂设备
- 降低存货水准

2、处于产品分化为主的企业

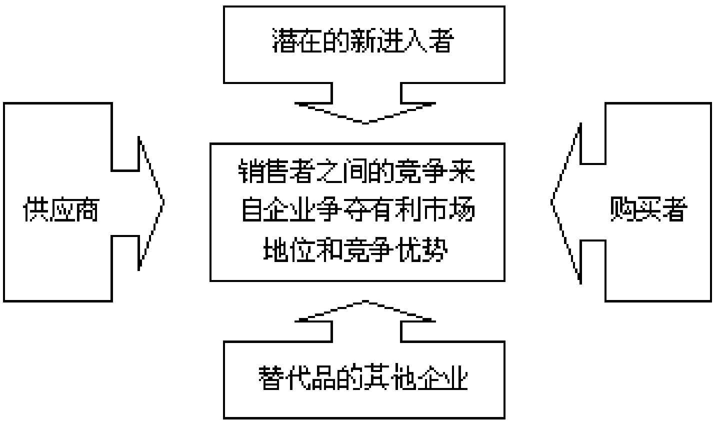
作法

- 缩短开发新产品的前置时间
- 改良产品特性
- 向客户提供便利的订货方式

寻找策略信息系统机会的途径

一、波特的五种竞争力分析

Porter 认为产业的竞争态势由五种竞争者—购买者、供货商、替代品产业、潜在进入者、同业竞争者共同决定。



《一》购买者

当顾客群非常集中，或其购买的量占产业总销售额的比率很大，或是顾客更换供货商、替代产品的成本很低时，则购买者的力量相当大，这种状况下，产业的获利率不高。

购买者力量的决定因素有：

- 购买者集中或产商集中
- 价格/总购买金额
- 购买量
- 产品差异化
- 移转成本
- 品牌
- 购买者信息

- 品质/绩效
- 向后整合之能力
- 购买者利润
- 替代性产品
- 决策者报酬
- 拉力
- 价格敏感度

企业可由两方面运用 IT，以降低购买者力量：

1、导入转置成本。增加顾客更换供货商时的转置成本。

2、发展顾客信息系统，以找出最适合公司的顾客区隔，进而降低服务顾客的成本，以使 利润最大化。

《二》供货商

当产业中原料供货商非常集中；或购买者在获得信息、购买、协商时需付很高的成本， 则可以说，供货商的力量相当大，此种情况下产业的获利率亦不高。

供货商力量的决定因素：

- 输入的差异化
- 移转成本
- 输入对成本和差异化的影响程度
- 代替品出现
- 向前整合和向后整合
- 供货商集中程度
- 供货商要求交货量
- 总采购额

企业同样能利用 IT 来减低供货商力量。

《三》替代品产业

替代品使获利水准降低来自于下列三种情况：

- 与替代品在价格上的竞争
- 增加广告成本以对抗替代品
- 为对付替代品而进行产品创新

《四》潜在进入者

一旦潜在进入者进入某一产业，此新进入者为攫取市场占有率可能采取削价竞争的渗透 策略，使该产业更加竞争，且通常会降低产业一般的获利水准。尤其当新进入者的目标中与产业现存的企业不一致时，或是没有现存企业的一些限制时，其破坏力更强。

进入障碍

- 规模经济
- 绝对的成本优势
- 专属的特殊产品
- 专属学习曲线
- 品牌
- 掌握必要资源
- 移转成本
- 政府政策
- 资金需求
- 关税
- 通路

进入障碍（entry barriers）与进入延迟（entry deterrents）是一产业能够成功地将潜在进入者排拒门外的两个要点。用在产业中的关键成功因素（critical success factor ；CSF）上会更加有效。

《五》同业竞争者

产业的竞争情况可以从非常激烈的游击战式（guerilla warfare）到非常惬意的乡村俱乐部(country club)；然而太过激烈的竞争，容易导致削价竞争，造成一家赢，整个产业确输的结果。

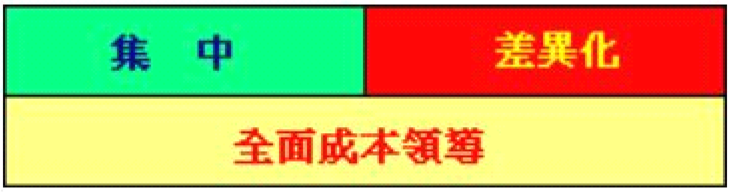
竞争者的决定因素

- 产业成长
- 集中和平衡
- 固定成本/附加价值
- 信息复杂度
- 间歇性的产能过剩
- 竞争者变化度
- 产品差异化
- 公司权益
- 品牌
- 出离障碍
- 移转成本

企业可运用信息科技支持的资料(IT supported data)、采用信息科技分配通路、产业中潜在信息科技的联结以改善本身的竞争态势及整体产业。

二、Porter 的竞争策略模式

这里所谓的竞争策略是由企业主导来改变产业竞争环境，使其有利于企业本身的一种行动方针。亦如同于一般策略，具规划性，且在执行中及执行后，均有控制程序以保证目标得以达成。



Porter 所提出之三種一般性策略

《一》全面成本领导

要达到成本领导必须建立最适经济规模；从经验中积极地追求降低成本；严厉地控制成本与各项费用；剔除没有利润的客户；并从研究发展、服务、销售力、广告等各区域进行成 本最低化的活动；管理注意力亦须置于成本控制之上。

《二》差异化

作法是企业改变其产品或劳务，使得顾客在知觉上认为此产品或劳务在产业中是非常独特的（unique）。追求差异化虽然会与成本有些抵换关系存在，但须强调的是，本策略并非要公司忽略成本。

《三》集中

集中策略是将目标锁定在特定的顾客群、产品线区隔或地理市场（geographic markets）。

由上述三点，可看出 IT 的确可支持、强化（reinforce）、甚至扩大一企业的竞争策略。

Parson 列出确实应用的方法，作为企业思考这方面问题的起跑线，如下表所示：

	低成本策略之举例	差异化策略之举例
产品设计与发展	产品工程系统、项目控制系统	研究发展数据库、专业工作站、电子邮件、计算机辅助设计
操作	过程控制系统、程序工程系统、存货管理系统、品质监控系统、采购系统	计算机辅助制造、品质保证系统、供货商系统、品质监控系统
行销	计量经济模式系统、中央控制系统、流程分配系统（streamlined distribution systems）	高级行销系统、市场数据库、图形展示系统、电子行销系统、竞争分析系统、模式系统、服务导向分配系统
销售	销售控制系统、广告监控系统、整合销售功能系统、严格激励/监控系统	差别订价系统、顾客/销售支持系统、经销商支持系统、顾客订单系统
管理	成本控制系统、数量规划及预算系统、裁减幕僚的办公室自动化	环境扫描及非量化预算系统、电子会议系统、整合功能的办公室自动化

三、波特的价值链模型

Porter 认为竞争优势基本上源自于公司为购买者所创造出来的价值；因此，竞争优势可有下列二种型式：

1、成本优势

提供相等利益给购买者，但是价格比竞争者低。

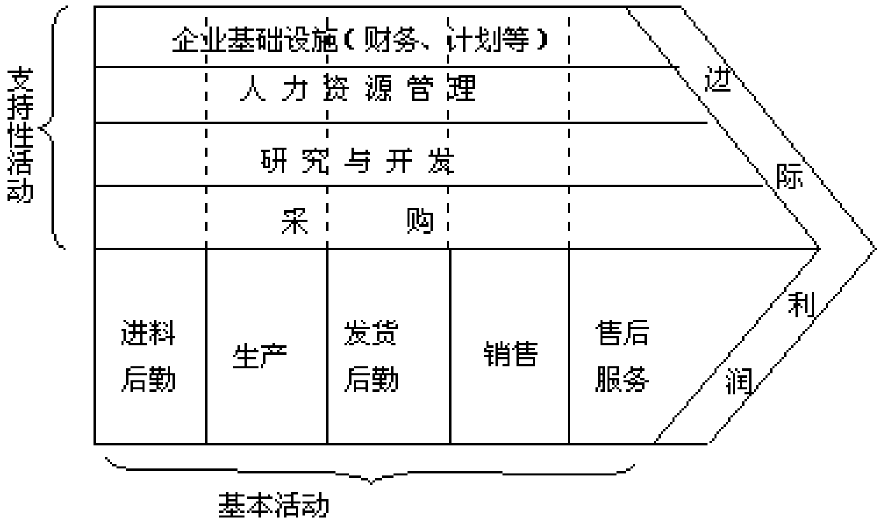
2、差异化优势

提供独特的利益给购买者，使其在付出额外价格（premium price)之余，仍觉得很划算。

Porter 以价值链作为分析诊断的基本工具，进而实际推展一般性竞争策略以达成及维持竞争优势。

价值链 ＝ 价值活动（value activities）+ 利润（margin）

利　润 ＝ 公司总价值 - 执行价值活动之成本



图：波特价值链

基本活动

1、内运（inbound logistics）：与原物料等输入物（Input）相关之接收、储存及分配的活动。

2、操作（operations）：将输入物转成最终产品的相关活动。

3、外运（outbound logistics）：与产品相关之收集、储存及分配至购买者的活动。

4、行销与销售（marketing and sales）：与吸引顾客想要购买且能够买到公司产品的相关活动。

5、服务（service）：与增加或维持公司产品价值有关的活动。

支持活动

1、采购 (procurement)：泛指购买公司价值链中所使用之各类输入的活动，购买项目包括原料、各种消费品及机器 、建物等生产资产。

2、科技发展 (technology development)：泛指各种为改进产品及工作流程而进行的活动。如新产品研发、办公室自动化设备等。

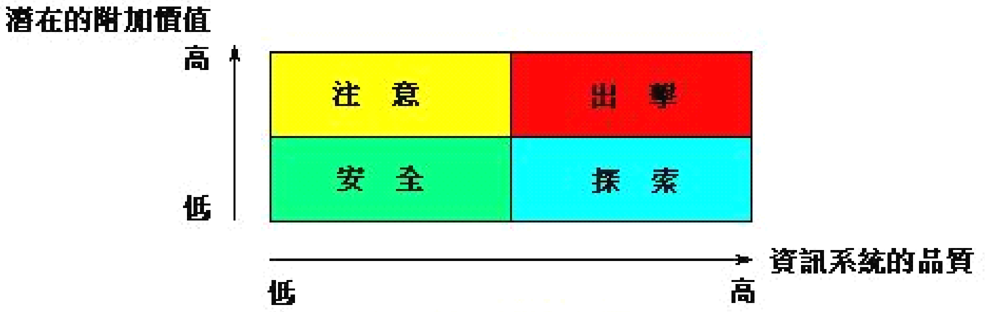
3、人力资源管理 (human resource management)：泛指各种人才招募、训练、发展及薪资、福利等项目。

4、公司基础功能 (firm infrastructure) ：泛指支持整个价值链而非个别功能的活动，包括一般管理、规划、财务、会计等。

信息科技可以渗透到价值链的每一个部份，改变 价值活动的执行方式及价值活动中各联结的性质；影响竞争范围；重新塑造产品，以迎合顾客的需要。

四、McLaughlin 的附加价值矩阵

McLaughlin 等学者认信息系统的投资不应只考虑成本，同时也应考虑其潜在的附加价值，因为资讯科技的应用能改变企业成本成效，增强进入市场的能力与产品差异化，并能改变市场的结构。



McLaughlin 的附加價值矩陣

1、注意(beware)

当企业活动潜在的附加价值高，然而本身的信息系统资源弱，故易遭受拥有较佳信息科技之竞争者攻击。

2、出击(attack)

当潜在的附加价值高且本身的系统强，则企业应攻击其它的竞争者。

3、探索(explore)

当企业本身系统资源强，但是潜在的附加价值低，则应致力于寻求运用信息科技的机会。

4、安全(safe)

当两种均低时，企业是处于安全的状态，不过获利情况不佳。

五、竞争优势因果关系模式

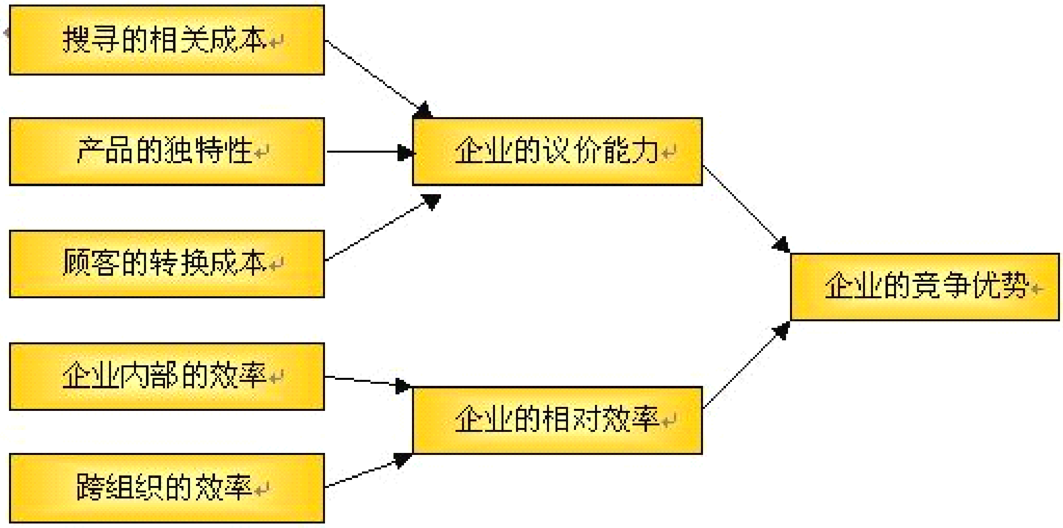
Bakos 及 Treacy 综合了许多学者对运用信息科技以产生竞争优势的学说，淬取出下列四点可以运用信息科技的机会：

1、改善操作效率及功能成效(functional effectiveness)

2、开发组织间的综效(synergies)

3、以信息科技促使产品创新

4、对顾客及供货商取得议价优势



决定议价力量的主因为：

1、相关的搜寻成本(search - related costs)

在寻找各类交替方案(如供货商或顾客等)的过程中所发生的成本。

2、独特的产品特性(unique product feature)

包括容易选择、订购、处理、使用、增强产品形象特性。

3、转置成本(switching costs)

提高顾客(或供货商)想要更换供货商(或顾客)时的成本，须考虑所有有形及无形的成本。

决定比较效率的主因为：

1、内部效率(internal efficiency)

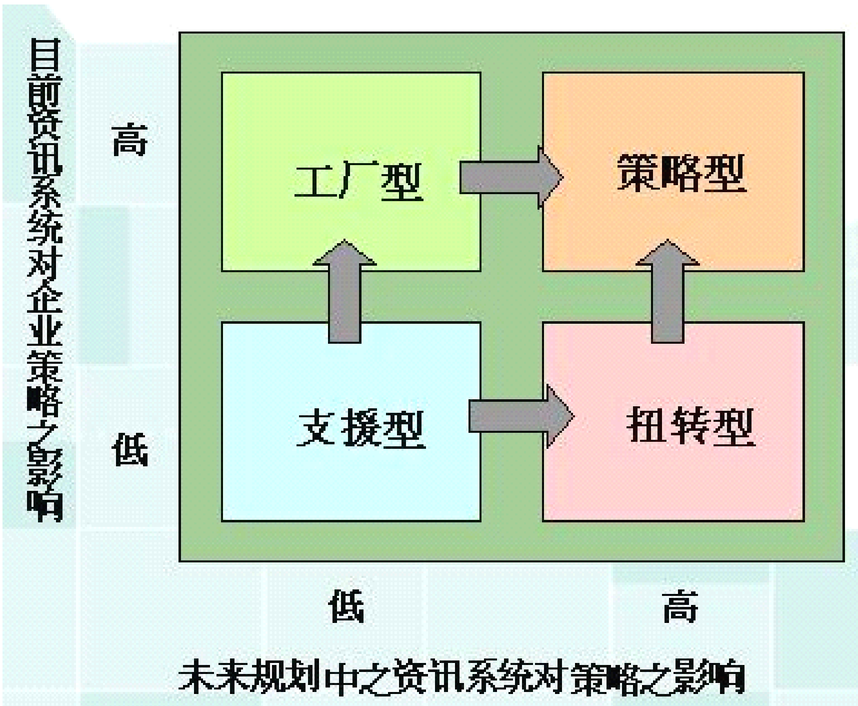
2、组织间的效率 (inter-organization efficiency)

即由两个或多个公司共享一信息系统以同时增进彼此的成效与效率。

策略方格模型

策略方格模型简介（**Strategic Grid Model**）

若一资讯系统能提高企业对外竞争力或提供企业新的竞争方式，则称此资讯系统对其组织有策略性影响力。McFarlan 和 McKenney 是最早在文献中提出应用资讯科技于组织中的学者，其依现有资讯系统对组织的策略性影响力及规划中的应用系统组合对组织的策略性影响力，由此两个维度区分了四种不同的资讯类型，称为策略方格理论。策略方格理论将组织信息系统定位成四种类型，工厂型（Factory）、支持型（Support）、策略型（Strategic）、扭转型（Turnaround）。借此来定位不同企业信息科技策略应用的方向。



策略方格理论的具体内容

一、工厂型：目前的信息系统对策略之影响程度高，而规划中的信息系统对策略之影响程度低。也就是说：此时若没有信息系统企业将无法运作，然而，信息系统却不能提供未来的竞争优势。譬如汽车厂的自动化控制系统，现在很重要，未来尚未看到重要度，或像是便利连锁店的 POS 与企业采购电子化，都是目前便利商店存活的要件，但是未来的加值方向还不清楚，随时要注意新技术所带来的机会。在未来便利连锁店的发展上，也有人建议将范畴扩大，如将电子化的影响延伸到上、下游，取得未来电子化的策略价值。

二、支持型：目前的信息系统对策略之影响程度低，而规划中的信息系统对策略之影响程度也低，此时的信息系统对企业而言，可称为支持型。支持型的信息科技的脚色，在后勤支持，此时系统的稳定与速度是最重要的考量。信息系统的角色，在支持传统数据处理应用，并非重要的关键作业，更不能提供未来的竞争优势。譬如许多传统产业，信息科技的作用在后勤支持，首重系统的稳定与效能。

三、策略型：目前的信息系统对策略之影响程度高，而规划中的信息系统对策略之影响程度高，此时的信息系统对企业而言，可称为策略型。信息系统可能影响现有的竞争策略和未来的策略，信息系统能提供策略上的竞争优势。像是金融业者，目前信息科技很重要，随着科技的创新与竞争，未来策略价值的重要度更高。企业的策略在强调整体资源的综效、高阶主管也应该积极的参与。

四、扭转型：目前的信息系统对策略之影响程度低，而规划中的信息系统对策略之影响程度高，信息科技的角色，是由支持型到策略型的一个过度阶段。组织已有支持型的信息系统，但正试图找寻策略运用的机会。此时的策略重点在服务，留住忠诚客户，将实体客户转成电子商务客户、或是利用电子商务，服务现有客户。

总而言之，不同产业有着不同的电子化策略。有人提出支持型重点在效率速度与稳定性；扭转型重点在留住忠诚客户的服务；策略型重点在结合各项资源的综效；工厂型的重点在范畴扩大。

CSP 模型

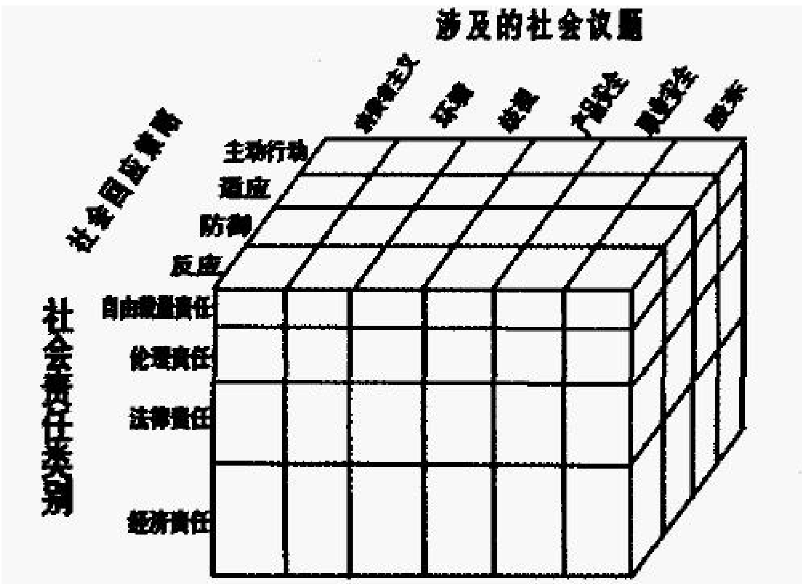
什么是 CSP（Strategic Grid Model）

CSP，即企业社会绩效(Corporate Social Performance,CSP),上世纪 70 年代初，在社会议题管理领域，特别是在企业应当承担何种社会责任的讨论中，两派观点针锋相对。一方是获得诺贝尔奖的美国著名经济学家密尔顿·费里德曼，他代表了经济学的传统观点，即认为企业的唯一责任是为股东创造利润；而另一方，在沿袭霍华德·博文于 1953 年在《企业家的社会责任》中所提出的"企业应该自愿地承担社会责任"的观点后，学术界和企业界开始接受这种超出经济责任外的社会责任意识。但究竟企业社会责任的定义、内涵和范围是什么，以及如何实施企业社会责任仍存在众多观点，一些研究者开始试图用不同的概念来说明，公共责任、企业社会绩效(CSP，corporate social performance)、经济伦理、社会回应(social responsiveness)和议题管理等概念开始出现，但这些不同的概念或观点仅仅反映了企业社会议题管理或企业与社会关系的某个层面，部分学者认为需要通过发展出一个模型框架来整合上述观点，以帮助人们全面认识企业所应承担的社会责任，以及如何实施和评价这些责任，企业社会绩效理论及其模型就是在这种背景下产生的。

CSP 模型的产生

CSP 模型的产生:卡罗尔的 CSP 模型

卡罗尔通常被认为是企业社会绩效理论的倡导者，他从九种较具代表性的观点中，总结出一个三个维度的 CSP 模型(见下图)。



1.卡罗尔模型的第一个维度是企业社会责任的类别

按照卡罗尔的观点，“企业社会责任包含了在特定时期内，社会对经济组织经济上的、法律上的、伦理上的和自由裁量的期望。”卡罗尔并没有排斥费里德曼的观点，他认为，作为经济组织，经济责任是企业最本质也是最重要的社会责任，但并不是企业唯一的责任；作为社会的一个组成部分，社会赋予并支持企业承担生产性任务、为社会提供产品和服务的权力，但同时社会也制订了企业所应该遵循的法律和法规，并且期望企业在法律要求的框架内实现经济目标，因此企业肩负必要的法律责任；虽然企业的经济和法律责任中都隐含着伦理规范，但公众社会对企业的期望有时超出了法律要求的范围，尤其在 70 年代后，对企业伦理经营行为的期望，使人们认识到企业伦理责任的重要性；除此之外，社会还对企业寄予了一些没有或无法明确表达的期望，是否承担或应该承担什么样的责任完全由个人或企业的自由判断和选择，这是一类完全自愿的行为，例如慈善捐赠、为吸毒者提供住房或为工作的母亲提供日托中心等，卡罗尔将此称为企业的自由裁量责任。图一所显示的四种责任的排列次序和所占比重并不是随意的，经济责任处于基础并占很大比例，其他三种责任依次排序、比例递减，它们的关系也可以用金字塔型说明，卡罗尔正是用此来说明了各种不同责任对企业而言的重要性以及企业在承担责任时考虑的优先次序。同时，卡罗尔的阐述尤其强调，四种责任彼此间并不是相互排斥的，也不是固定的，彼此间可能相互转化，而且任何一个行为中可能同时包含着几种责任。

2.卡罗尔模型的第二个维度是企业涉及的社会议题

在分析企业社会责任的定义和类别后，卡罗尔认为有必要进一步探讨与这四种责任相联系的、企业所必须或可能面临的各种主要社会议题。虽然每个行业所面临的社会议题可能不同的(如银行就不如制造商那么关心环境或污染问题)，而且不同时期企业所面临的社会议题也是变化的(如 70 年代对产品安全、就业歧视等的强调在 50 年代是少见的)，但总体上，在管理实践中，一些社会议题总是企业管理者最需要考虑的。卡罗尔认为，企业最需要重视哪些社会议题取决于：

①社会需要与企业需要的吻合程度；

②社会需要的重要程度；

③高层管理人员的兴趣；

④社会行动的公共关系价值；

⑤政府的压力。

如图一所示，卡罗尔列举了 70 年代末企业所面临的普遍社会议题，包括，消费者主义、环境、歧视、产品安全、职业安全和股东等，卡罗尔在此给企业管理者提供了更具体而实际的思路。

3.卡罗尔模型的第三个维度是企业社会回应的策略

在对企业社会责任进行定义和界定以及提出企业所可能面临的社会议题后，卡罗尔从管理的角度提出了企业对社会责任和社会议题如何回应的价值观、模式或战略。费里德里克认为企业回应是指“企业回应社会压力的能力”，卡罗尔认为，单纯以企业社会回应来代替企业社会责任是

不够的，因为，有回应的企业并不必然是个有责任的企业，所以，他将回应作为企业社会绩效模型中的一个层面。企业的社会回应可以有不同战略和模式，卡罗尔的模型中采用了威尔逊的观点，如上图所示，他认为企业对社会所做出的回应可以划分为：反应性的、防御性的、适应性的和主动回应的四种模式，这反映了企业对待社会议题可能选择的从消极到积极的回应态度和策略。

作为第一个较为全面的 CSP 模型，卡罗尔模型具有两个基本特征，一是对企业社会责任概念的扩展，二是对企业社会责任、有效回应和回应行动的综合。尽管卡罗尔没有明确定义什么是企业社会绩效，但其最大贡献是将以往人们所争论的关于企业社会责任的观点系统化,提出了企业必须承担的、从经济到自由判断的四种不同责任，并将企业在处理企业与社会关系时所应考虑的、以前是分离甚至对立的社会责任、社会有效回应和社会议题观点进行综合，模型中关于企业社会责任的广义看法、责任 / 议题 / 回应之间相互作用的三维空间概念、所蕴含的原则 / 过程 / 政策的方法为分析企业与社会关系议题研究引入新视野、构建了一个有价值的理论框架。但卡罗尔虽然提供了一个三维的空间模型，指出了企业社会绩效的多重相互联系的维度，但这个模型身是静态的，更多的是对企业社会责任、社会议题或回应过程的描述，而没有提出如何去解决问题。

CSP 模型的新发展

企业社会绩效模型的发展:沃提克和哥奇兰的 CSP 模型

沿着卡罗尔模型的思路， 力图在 CSP 模型中综合关于企业社会责任的不同观点，沃提克和哥奇兰提出，企业社会绩效是“企业社会责任原则、社会回应过程和解决社会议题政策之间根本的相互关系。”(见表一)。沃提克模型的第一维度是具有哲学倾向的企业社会责任原则,虽然沃提克赞同卡罗尔关于企业社会责任的金字塔型的界定和分类，即企业包含了经济的、法律的、伦理的和自由判断的责任，但他们认为，用“原则”来表述可以更好地说明企业承担各种责任的动机或基本价值。此外，他们还进一步探讨了企业之所以承担社会责任的两个基本前提：一是经济组织(企业)如同政府一样也具有社会契约，即隐含着社会赋予的一套权力和义务；二是企业是社会中的道德代理人，即具有在决策中使用道德规则的能力，不仅具有控制企业行为，也有控制政治结构和规则的能力，企业承担社会责任目的是为了履行社会契约、承担道德代理人的责任。与卡罗尔模型的第一维度相比，这个模型从哲学的层次上，更好地说明了企业承担各种社会责任的内在原因。

表一：沃提克和哥兰齐的 CSP 模型

原则	过程	政策
企业社会责任	企业社会回应	社会议题管理
1)经济 Economic	1)反应性的 Reactive	1)议题识别 Issues identification
2)法律的 Legal	2)防御性的 Defensive	2)议题分析 Issues analysis
3)伦理的 Ethical	3)适应性的 Accommodative	3)回应产生Response development
4)自由判断的 Discretionary	4)主动行动的 Proactive	
目标	目标	目标
1)社会经济契约	1)回应不断变化的社会条环境的能力	1)将意外最小化
2)经济道德代理	2)产生回应的管理方法	2)决定有效的企业社会政策
哲学倾向	制度倾向	组织倾向

沃提克的 CSP 模型，进一步综合了卡罗尔模型中提出的责任、回应和社会议题的三个维度，用原则、过程和政策的框架进行了重新构建，并且详细分析了企业社会责任与社会有效回应之间的关系，使我们认识到模型的层次性、整体性和连续性，摆脱了对社会责任纯粹概念上的讨论，赋之予更实用的管理意义。但最重要的是，这个模型加入了动态的过程概念，提出了解决问题的过程。但企业社会绩效中所包含的“绩效”，即对企业实施社会绩效管理后可能产生结果的预测及其如何评估，在这个模型中却被忽略了，因此，这个模型还不是完整的。

CSP 模型的修正

企业社会绩效模型的修正:伍德的 **CSP** 模型

在对 CSP 概念和模型演变进行回顾时，伍德认为上述两种模型反映了学者们对企业和社会关系进行思考的发展，但仍不足于全面反映企业社会绩效的内涵。首先，企业社会绩效的概念更应该关注的是行动和结果，而不是仅仅将企业社会责任的不同概念进行整合；其次，社会回应应该是一系列过程而不是单一的过程；第三，社会议题的政策只是企业行为的一个可能的结果，如果政策没有存在的话，不会由此可以说没有社会绩效存在，因此，以是否制定政策来作为企业社会绩效的反映是不合适的，因为企业社会绩效可以有肯定的和否定的结果。考虑到这些问题，伍德模型包含的是企业社会责任、企业回应过程和企业行为结果的三个层面(见下表)。

企业社会责任	制度上的原则:合法性
	组织上的原则:公共责任
	个人方面的原则:管理上的自由裁量
企业社会回应过程	环境评估;利益相关者管理;议题管理
企业行为结果,社会政策	社会影响;社会计划

伍德对 CSP 模型的修正主要表现在以下几个方面：

一是对社会责任原则在制度、组织和个人层次的阐述，区分了长期以来对社会责任的争论，并强调了原则对人类和组织行为的推动；

二是对特定回应过程的区别——环境扫描、利益相关者管理和议题管理，表明了企业参与外部环境是通过什么样的渠道来实行；

三是将社会影响、政策和计划作为企业与环境相互影响结果的综合，使 CSP 更具有实践评估的可能；

四是在 CSP 模式三个层面的联系加强了对经济与社会关系的理解，他提供给管理学的研究者更有用的框架或模板来组织对企业社会绩效的研究和理论。但伍德模型的明显不足在于，它仅仅提出了对企业社会绩效管理结果进行评估的概念，而没有进一步提出如何评估的方法或工具。

CSP 模型的意义及研究趋势

对于涉及企业和社会关系领域的人来说，从接触有关文献开始，必然会被许多含义相同或相近的各种概念所困惑，如企业社会责任、公共责任、企业社会有效回应、企业社会绩效、企业公民、经济伦理、可持续公司以及三条底线方法等，都是这个领域常见的概念。这些不同概念的产生，有的是由于地域上的差别，如欧洲更多使用的是企业社会责任，美国则更强调经济伦理;有些是由于企业与社会议题研究领域在不同时代的演进，如企业社会公民和企业可持续发展在 20 世纪 90 年代的广泛出现，是以往时代所没有的；但最主要的是对企业与社会关系领域从不同角度的探讨。

从上述三个主要的 CSP 模型的完善过程中，尽管各有不足之处，我们看到了研究者们一直在努力通过整合该领域的各种不同的观点和分析问题的角度来建立一种模型，使之成为一个用来理解和掌握企业与社会关系的知识体系框架，成为帮助企业管理者评估企业所应承担的责任及其动机、识别企业面临的各种社会议题、并制定相应的行动和回应战略的工具，这就是企业社会绩效模型最大的理论和实践意义。

创新动力模型

创新动力模型

创新能使产品、市场、生产程序超越目前边界和能力，创新是新思想的产生和开发，创新也为企业提供了在竞争中领先的条件。创新给战略带来三种无价的财富：一是实质性的未来增长;二是竞争优势；三是超越主要竞争对手的能力，甚至超越占支配地位的竞争对手的能力。

创新不是无风险的。如果创新取得了成功，回报就相当可观。创新动力模型如图 1 所示，其中两个动力同时也是检验创新成败的标准。

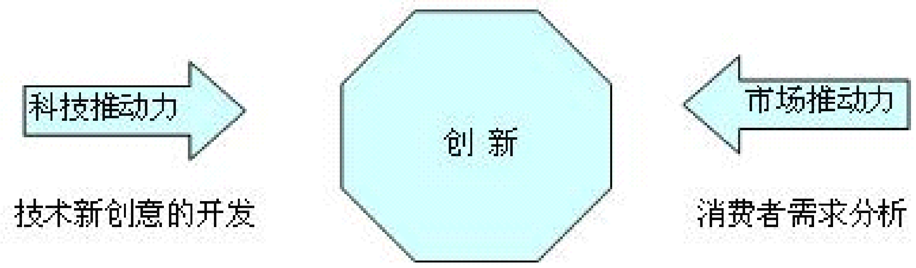


图1:创新动力模型

创新动力模型分析

1.消费者需求分析：市场推动力

当公司发现新的市场机会或是市场中一个被忽略的新细分市场时，公司就会进行创新。事实上，从满足消费者需求的角度，利用这些机会非常重要，比如佳能发现中小企业需要的复印机是一个空白的细分市场，于是立即启动创新机制，开发出适合中小企业的复印机，并迅速与施乐平分秋色。但对市场需求研究的常规性方法存在着一定的危险，那就是消费者的眼光往往局限于他们当前已经获得的经验和知识结构，所以，市场需求研究要引入更多的经验性方法，切合消费者的认知。

2.技术开发分析：科技推动力

市场拉动过程没有完全说明许多真正的创新是如何发生的。创新可能产生于小公司的研发活动，往往是在与它们的大公司客户双向交流的过程中产生的。有时，创新则始于对某一问题的解决，比如，IBM 公司的总裁托马斯·沃森就曾说他的公司 1947 年建造的新计算器可以解决许多世界科学难题，这台机器后来成为 IBM 公司最早的计算机之一。

[

创新动力模型适用范围

(1)当企业制定创新战略时，无论技术创新、产品创新、管理创新还是其他方面的创新，都需要利用动力模型。

(2)检验创新成效时，也需要应用该模型中的两个方面的分析。

经典案例:索尼(Sony)

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，索尼位于第 30 位。索尼是世界电子电气行业的成功企业，创新是其最重要的核心竞争力之一，该公司总是走在世界电子企业的前列，并不断地推出新产品。创新动力模型是索尼公司重要的管理工具之一。

定量战略计划矩阵

定量战略计划矩阵简介(Quantitative Strategic Planning Matrix,QSPM)

定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）是战略决策阶段的重要分析工具。该分析工具能够客观地指出哪一种战略是最佳的。QSPM 利用第一阶段和第二阶段的分析结果来进行战略评价。

QSPM 的分析原理是这样的：将第二阶段制定的各种战略分别评分，评分是根据各战略是否能使企业更充分利用外部机会和内部优势，尽量避免外部威胁和减少内部弱点四个方面，通过专家小组讨论的形式得出。得分的高低反映战略的最优程度。也就是说，QSPM 的输入信息正是第一阶段的因素评价结果（由 EFE 矩阵、IFE 矩阵、竞争态势矩阵分析得出）和第二阶段的备选战略（由 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵、IE 矩阵和大战略矩阵分析得出），QSPM 的结果反映战略的最优程度。

虽然 QSPM 是基于事先确认的外部及内部因素来客观评价备选战略的工具，然而，良好的直觉判断对 QSPM 仍然是必要且极为重要的。

QSPM 矩阵的格式如下表所示。QSPM 顶部一行包括了从 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵、IE 矩阵和大战略矩阵中得出的备选战略。这些匹配工具通常会产生类似的可行战略。需注意的是，并不是说匹配技术所建议的每种战略都要在 QSPM 中予以评价，战略分析者必须运用良好的直觉对行业的丰富经验剔除一些明显不可行的战略选择，只将最具吸引力的战略列入 QSPM 矩阵。QSPM 的左边一列为关键的外部和内部因素（来自第一阶段），顶部一行为可行的备选战略（来自第二阶段）。具体地说，QSPM 的左栏包括了从 EFE 矩阵和 IFE 矩阵直接得到的信息。在紧靠关键因素的一列中，将标出各因素在 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中所得到的权数。在 QSPM 矩阵中一个重要的概念是战略的最优程度。它是根据各战略对外部和内部因素的利用和改进程度而确定的。QSPM 中包括的备选战略的数量和战略组合的数量均不限，分析的结果并不是非此即彼的战略取舍，而是一张按重要性和最优程度排序的战略清单

关键因素	备选战略				
	权重	战略A	战略B	战略C	战略D
外部因素					
因素1					
因素2					
因素3					
……					
内部因素					
因素1					
因素2					
……					
总计					

实例分析

如下图表所示的 QSPM 矩阵中，两种备选战略：在欧洲建立合资企业和在亚洲建立合资企业——正在被一家商品公司所考虑

关键因素		权重	备选战略			
			在欧洲建立合资企业		在亚洲建立合资企业	
			AS	TAS	AS	TAS
机会	1、欧洲的统一	0.01	4	0.40	2	0.02
	2、消费者在选购商品时更加重视健康因素	0.15	4	0.60	3	0.45
	3、亚洲自由市场经济的上升	0.10	2	0.20	4	0.40
	4、对汤料的需求每年增长10%	0.15	3	0.45	4	0.60
	5、北美自由贸易协定	0.05	-	-	-	-
威胁	1、对食品的需求每年仅增长1%	0.10	3	0.30	4	0.40
	2、ConAgra’sBanquet电视食品以27.4%的市场份额领先	0.05	-	-	-	-
	3、不稳定的亚洲经济	0.10	4	0.40	1	0.10
	4、罐头盒不能被生物降解	0.05	-	-	-	-
	5、美圆的贬值	0.15	4	0.60	2	0.30
优势	1、盈利增长30%	0.10	4	0.40	2	0.20
	2、新的北美分公司	0.10	-	-	-	-
	3、成功的新健康汤料	0.10	4	0.40	2	0.20
	4、Swanson电视食品的市场份额已增长至25.1%	0.05	4	0.20	3	0.15
	5、所有管理人员奖金的1/5是基于公司的整体业绩	0.05	-	-	-	-
	6、生产能力利用率从60%提高到80%	0.15	3	0.45	4	0.60
弱点	1、Pepperidge农场的销售额下降了7%	0.05	-	-	-	-
	2、企业重组花去3.02亿美圆	0.05	-	-	-	-
	3、公司在欧洲的经营正在亏损	0.15	2	0.30	3	0.45
	4、公司国际化经营进展缓慢	0.15	4	0.60	3	0.45
	5、税前盈利率为8.4%，仅为产业平均水平的一半	0.05	-	-	-	-
总计		**1.00**		**5.30**		**4.32**

建立 QSPM 的六步骤

(1) 在 QSPM 的左栏列出公司的关键外部机会与威胁、内部优势与弱点。

这些信息直接从 EFE 和 IFE 矩阵中得到。

QSPM 中应至少包括 10 个外部和 10 个内部关键因素。

(2) 给每个外部及内部关键因素赋予权重。

这些权重应与 EFE 和 IFE 矩阵中的相同。

权重在第二栏中。

(3) 考察匹配阶段各矩阵并确认企业可考虑实施的备选战略。

这些战略置于 QSPM 顶行。

若可能将各战略分为互不相容的若干组。

(4)确定吸引力分数(AS): Attractiveness Scores

用数值表示各组中各个战略的相对吸引力。

AS 确定法：依次考察各外部或内部关键因素，提出“这一因素是否影响战略的选择？”

回答“是”，对这一因素对各战略进行比较。

回答“否”，不给该组战略以吸引力分数。

1=没有吸引力；2=有一些吸引力；3=有相当吸引力；4=很有吸引力。

(5) 计算吸引力总分(TAS): Total Attractiveness Scores

TAS 等于权重乘以吸引力分数。

吸引力总分越高，战略的吸引力就越大。

(6) 计算吸引力总分和(STAS)。

吸引力总分加总而得。

表明了在各组供选择的战略中，哪种战略最具吸引力。

备选战略组中各战略吸引力总分和之差表明了各战略相对于其他战略的可取性

QSPM 的优点与局限性

QSPM 的优点之一是可以相继地或同时地考察一组战略。例如，可以首先评价公司一级的战略，之后是分公司一级战略，再后是功能部门一级的战略。在 QSPM 中可以同时评价的战略或战略组数量不受限制。

另一个优点是，它要求战略家在决策过程中将有关的外部和内部因素结合起来考虑。通过建立 QSPM 可避免关键因素不适当地被忽视或偏重。QSPM 使人们注意到影响战略决策的各种重要关系。虽然在建立 QSPM 过程中需要进行一些主观性决策，但这些次要的决策可能使最终

战略决策质量更佳。QSPM 经过适当修改便可用于大型和小型的、营利和非营利性的组织，它实际上可以被应用于任何类型的组织。QSPM 尤其可以提高跨国公司的战略决策水平，因为它可以同时考察很多关键性因素和战略。它也已经被成功地应用于一些小型企业的战略决策中。

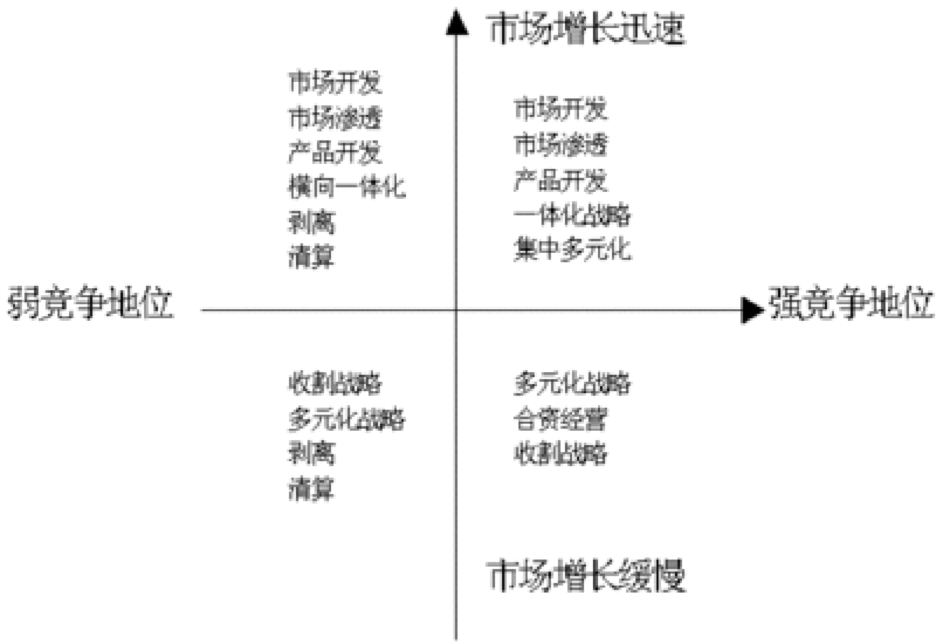
QSPM 并非没有局限性。首先，它总是要求直觉性判断和经验性假设。权重和最优程度分数的确定都要依靠主观判断。尽管这些判断所依据的是客观信息。但不同的战略分析专家也可能应用相同的方法得出不同的结论。这种差别是由于他们的经验和微妙的直觉的不同所造成。QSPM 的另一个局限性是其结果的科学性取决于它所基于的信息和匹配分析的质量。

大战略矩阵

大战略矩阵简介(Grand Strategy Matrix)

这是由市场增长率和企业竞争地位两个坐标所组成一种模型，在市场增长率和企业竞争地位不同组合情况下，指导企业进行战略选择的一种指导性模型，它是由小汤普森（A. A. Thompson. Jr.）与斯特里克兰(A. J. Strickland)根据波士顿矩阵修改而成。

大战略矩阵（Grand Strategy Matrix）是一种常用的制定备选战略工具。它的优点是可以将各种企业的战略地位都置于大战略矩阵的四个战略象限中，并加以分析和选择。公司的各分部也可按此方式被定位。大战略矩阵基于两个评价数值：横轴代表竞争地位的强弱,纵轴代表市场增长程度。位于同一象限的企业可以采取很多战略，下图例举了适用于不同象限的多种战略选择,其中各战略是按其相对吸引力的大小而分列于各象限中的。



位于不同象限的战略选择

位于大战略矩阵第一象限的公司处于极佳的战略地位。对这类公司，继续集中经营于当前的市场（市场渗透和市场开发）和产品（产品开发）是适当的战略。第一象限公司大幅度偏离已建立的竞争优势是不明智的。当第一象限公司拥有过剩资源时，后向一体化、前向一体化和横向一体化可能是有效的战略。当第一象限公司过分偏重于某单一产品时，集中化多元经营战略可能

会降低过于狭窄的产品线所带来的风险。第一象限公司有能力利用众多领域中的外部机会，必要时它们可以冒险进取。

位于第二象限的公司需要认真地评价其当前的参与市场竞争的方法。尽管其所在产业正在增长，但它们不能有效地进行竞争。这类公司需要分析企业当前的竞争方法为何无效，企业又应如何变革而提高其竞争能力。由于第二象限公司处于高速增长产业，加强型战略（与一体化或多元化经营战略相反）通常是它们的首选战略。然而，如果企业缺乏独特的生产能力或竞争优势，横向一体化往往是理想的战略选择。为此，可考虑将战略次要地位的业务剥离或结业清算，剥离可为公司提供收购其他企业或买回股票所需要的资金。

位于第三象限的公司处于产业增长缓慢和相对竞争能力不足的双重劣势下。在确定产业正处于永久性衰退前沿的前提下,这类公司必须着手实施收割战略。首先应大幅度地减少成本或投入，另外可将资源从现有业务领域逐渐转向其他业务领域。最后便是以剥离或结业清算战略迅速撤离该产业。

位于第四象限的公司其产业增长缓慢,但却处于相对有利的竞争地位。这类公司有能力在有发展前景的领域中进行多元经营。这是因为第四象限公司具有较大的现金流量，并对资金的需求有限，有足够的能力和资源实施集中多元化或混合式多元化战略。同时，这类公司应在原产业中求得与竞争对手合作与妥协，横向合并或进行合资经营都是较好的选择。

适用范围

该矩阵主要应用于下列两种情形：

(1)在战略制定时；

(2)当企业面临着业务的重大调整，在考虑是收缩还是扩张时。

经典案例:伊藤洋华堂(Ito-Yokado)

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，伊藤洋华堂位于第 149 位。战略聚类模型也是一个广泛使用的战略工具，在伊藤洋华堂使用的诸多管理工具中，战略聚类模型是最受经理们推崇的。

多点竞争战略

多点竞争战略简介(Multi-Point Competition)

美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院的陈明哲教授长期从事动态竞争条件下竞争对手之间进攻和反击的策略研究，其中多点竞争战略的理论和技术就是他的一项研究成果。

按照陈明哲教授的理论，所谓多点竞争中的"点"就是一个"市场"，其含义包括：

- 区域市场或者国家市场，例如湖南市场或者日本市场；
- 细分市场，例如高档市场、中档市场和低档市场；
- 一个产品线或者一个经营单位，例如冰箱或者专门生产冰箱的子公司；
- 以上各个部分的不同的组合，例如华南地区—冰箱市场。

从这个意义上说，如果一个企业具有多个区域、多个纫分市场、多种产品线或者多个行业性的二级子公司，那么相对而言，这个企业就具有了多点竞争的优势，反之，则只有多点竞争的劣势。

多点竞争战略的范例说明

从简单多点竞争的模型可以看到，假定 TCL 和康佳有至少两个区域市场或者两个产品是相同的，并且存在着竞争的关系，那么这两个企业之间实际上存在着互相制约的关系。正是因为 TCL 和康佳之间存在着潜在的"跨市场 / 产品"报复的可能性，所以采用多点市场竞争可以避免你死我活的竞争。如果这两个企业在同一个行业竞争，其中 TCL 在市场(1)的市场份额大，而康佳在市场(2)的份额大，双方就处在暂时的均衡状态。如果 TCL 采用降低价格的方法在市场(2)上攻击康佳，那么康佳为了保护本地市场或者主要市场就有两个选择：

一是可以以同样的策略在市场(2)上进行反击，那么在市场(2)的价格竞争中，企业能够得到的最好结果也就是保住了份额，但是失去了大量的利润和自己的价格定位。

二是在市场(1)对 TCL 降低价格的进攻，进行针锋相对地反击，夺取 TCL 在市场(1)的市场份额。这样 TCL 也不敢在市场(1)做正面回击，否则它也会失去大量利润和自己的价格定位。

假如两个企业的竞争力是一样的话，没有一个企业能够在这个回合中获得优势，最后双方只好决定放弃这个回合的价格竞争，重新回到了均衡的状态。正是因为两个企业在受到攻击的时候，都没有正面回击，所以两个企业才可能在价格竞争结束后重新回到原来的价格水平。

多点竞争战略可以达到的目的

在简单多点竞争模型的基础上，我们可以进行一些变化以说明多点竞争战略可以达到至少二个目的。

- 区域市场的竞争反击

Maxwell House 公司在美国咖啡市场上是一个市场占有率很高的老企业，而 P&G 公司是这个行业的新的进入者，它所生产的 Folger 牌的咖啡主要在南方市场上销售。为了扩大市场占有率，P&G 公司决定采用大量送赠品的方法进攻美国北部的克利夫兰。Maxwell House 公司考虑到 P&G 公司是一个非常认真和强大的竞争对手，所以立即采用同样的方法攻击美国南部的堪萨斯。但是 P&G 公司并没有就此停手，而是立即在北方的匹斯堡开始第二个回合的进攻。Maxwell House 公司没有其他的选择，只能够对等地选择南方的另一个城市——达拉斯进行回击。经过第二个回合以后，双方才结束了这场战斗，与此同时，P&G 公司以违反反垄断法的理由起诉 Maxwell House 公司，但是没有成功。

- 为了保护本行业或者主要市场而做出回击

吉列公司主要是生产一次性剃须刀的企业，而 BIC 公司是专门生产一次性钢笔的企业。吉列公司为了增加产品，决定进入一次性钢笔的行业，从而成为 BIC 公司的竞争对手。BIC 公司如果不反击，就会让这个强大的竞争对手长驱直入。如果采用降低价格，正面阻止吉列公司的办法是可以的，但是这样就会降低整个行业的毛利率，吃亏最大的是自己。BIC 公司最后所采用的办法就是采用多点进攻的战略，开发或者采用一次性剃须刀去回击吉列公司，把同样的问题放在了吉列公司面前。最后吉列公司为了自己和行业的利益，决定放弃进入一次性钢笔市场；而 BIC 公司因此也决定放弃一次性剃须刀。

多点竞争战略的具体应用

在一个多元化经营的集团企业中，市场就是行业性子公司和区域市场的结合(例如，某个省的空调市场)。从某种意义上说，这个市场就是商业领域中所说的战场。如果我们能够把多点竞争的理论和方法在各个具体的战场中进行使用，我们就能从中总结出一些可以广泛应用的策略。

- 正面进攻策略

假如企业 A 具有多点进攻的优势，而企业 B 具有多点反击的劣势。那么企业 A 可以集中各个市场或者行业性子公司的资源，对企业 B 采用正面进攻的策略。这种情况下，企业 B 因为多点进攻劣势而不得不退出市场。

- 纠缠进攻

如果企业 A 发现企业 B 准备进攻另外一个目标市场，而这个目标市场对企业 A 很重要，那么企业 A 可以采用纠缠进攻的策略。按照这个策略，企业 A 抢先进攻企业 B 的主战场，导致企业 B 不得不暂时放弃进入新的目标市场，在自己的主要战场抵御企业 A 的进攻。果真如此的话，那么企业 A 的纠缠进攻策略就成功了。

- **诱骗战术**

企业 A 和企业 B 目前正在围绕着某一个主战场竞争。考虑到竞争企业 B 准备进攻目标市场 A，而这个目标市场对于企业 A 来说是更加重要或者是未来希望独占的市场，企业 A 必须想办法阻止企业 B 的行动。企业 A 采用诱骗战术，先假装从主战场撤退，从而诱使企业 B 改变战略方向，放弃进入目标市场 A，而把资源先用于进一步扩大在主战场的市场份额。

- **正面进攻和诱骗撤退结合的策略**

企业 A 了解到企业 B 准备进攻目标市场 A，为了在目标市场 A 发起进攻，并且获得绝对的先动优势，企业 A 就先从目前与企业 B 竞争的主战场佯装撤退，从而使企业 B 改变原来的战略意图，将大量的资源投入到主战场的市场占有率的扩大方面。一旦企业 B 这样做了，企业 A 就开始长驱直人进入，进攻目标市场 A。

- **正面进攻和诱骗进攻结台的策略**

企业 A 了解到企业 B 准备进攻目标市场 A，为了在目标市场 A 发起进攻，并且获得绝对的先动优势，企业 A 就先从目前与企业 B 竞争的主战场佯装进攻，从而使企业 B 改变害怕丢失主战场而改变原来的战略意图，将大量的资源投入到主战场的保卫方面。一旦企业 B 这样做了，企业 A 就开始长驱直入进入，进攻目标市场 A。

相关条目

- 基本竞争战略
- 三段式战略循环
- 竞争对手分析论纲

杜邦分析法

杜邦分析法的概念（DuPont Identity;DuPont Analysis）

杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合地分析企业的财务状况，这种分析方法最早由美国杜邦公司使用，故名杜邦分析法。杜邦分析法是一种用来评价公司赢利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效的一种经典方法。其基本思想是将企业净资产收益率逐级分解为多项财务比率乘积，这样有助于深入分析比较企业经营业绩。

What Does DuPont Identity Mean?

An expression that breaks return on equity (ROE) down into three parts: profit margin, total asset turnover and financial leverage. It is also known as "DuPont Analysis".

DuPont identity tells us that ROE is affected by three things:

- Operating efficiency, which is measured by profit margin

- Asset use efficiency, which is measured by total asset turnover

- Financial leverage, which is measured by the equity multiplier

ROE = Profit Margin (Profit/Sales) * Total Asset Turnover (Sales/Assets) * Equity Multiplier (Assets/Equity)

杜邦分析的含义：

一个表达式是将净资产收益率分解为三部分：利润率，总资产周转率和财务杠杆。这就是著名的杜邦分析法。

杜邦分析法说明净资产收益率受三类因素影响：

- 营运效率，用利润率衡量；

- 资产使用效率，用资产周转率衡量；

- 财务杠杆，用权益乘数衡量。

净资产收益率=利润率（利润/销售收入）*资产周转率（销售收入/资产）*权益乘数（资产/权益）

Investopedia explains DuPont Identity

If ROE is unsatisfactory, the Du Pont identity helps locate the part of the business that is underperforming.

Here is how the DuPont identity is derived:

ROE = NI/TE

Multiply by 1 (TA/TA) and then rearrange

ROE = (NI / TE) (TA / TA)

ROE = (NI / TA) (TA / TE) = ROA * EM

Multiply by 1(S/S) and then rearrange

ROE = (NI / TA) (TA / TE) (S/S)

ROE = (NI / S) (S / TA) (TA / TE)

ROE = PM * TAT * EM

ROE = Profit Margin * Total Asset Turnover * Equity Multiplier

When:

ROE = Return on Equity

NI = Net Income

TE = Total Equity

TA = Assets

ROA = Return on Assets

EM = TA/TE = 1 + D/E = The Equity Multiplier

S = Sales

如果 ROE 表现不佳，杜邦分析法可以找出具体是哪部分表现欠佳。

净资产收益率= 净收益/总权益

乘以 1（total asset/ total asset）得到：

净资产收益率= （净收益/总权益）* （总资产/总资产）

= （净收益/总资产）*（总资产/总权益）

=资产收益率*权益乘数

乘以 1（sales/ sales）得到：

净资产收益率= （净收益/销售收入）* （销售收入/总资产）* （总资产/总权益）

= 利润率*资产周转率*权益乘数

- 净收益（net income）
- 总权益（total equity）
- 资产收益率（ROA, return on asset）
- 权益乘数（equity multiplier）
- 净收益（net income）
- 销售收入（sales）

杜邦分析法的特点

杜邦模型最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来，形成一个完整的指标体系，并最终通过权益收益率来综合反映。采用这一方法，可使财务比率分析的层次更清晰、条理更突出，为报表分析者全面仔细地了解企业的经营和盈利状况提供方便。

杜邦分析法有助于企业管理层更加清晰地看到权益资本收益率的决定因素，以及销售净利润率与总资产周转率、债务比率之间的相互关联关系，给管理层提供了一张明晰的考察公司资产管理效率和是否最大化股东投资回报的路线图。

杜邦分析法的基本思路

1、权益净利率是一个综合性最强的财务分析指标，是杜邦分析系统的核心。

2、资产净利率是影响权益净利率的最重要的指标，具有很强的综合性，而资产净利率又取决于销售净利率和总资产周转率的高低。总资产周转率是反映总资产的周转速度。对资产周转率的分析，需要对影响资产周转的各因素进行分析，以判明影响公司资产周转的主要问题在哪里。销售净利率反映销售收入的收益水平。扩大销售收入，降低成本费用是提高企业销售利润率的根本途径，而扩大销售，同时也是提高资产周转率的必要条件和途径。

3、权益乘数表示企业的负债程度，反映了公司利用财务杠杆进行经营活动的程度。资产负债率高，权益乘数就大，这说明公司负债程度高，公司会有较多的杠杆利益，但风险也高；反之，资产负债率低，权益乘数就小，这说明公司负债程度低，公司会有较少的杠杆利益，但相应所承担的风险也低。

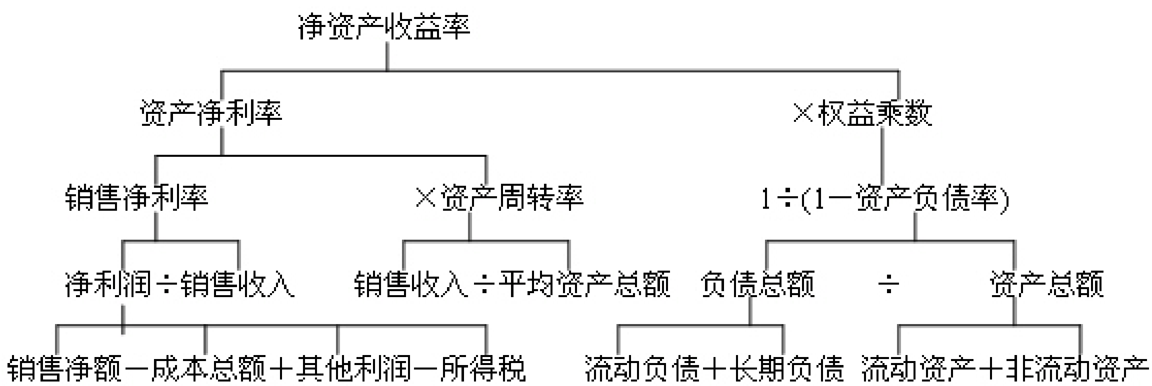
杜邦分析法的财务指标关系

杜邦分析法中的几种主要的财务指标关系为：

净资产收益率＝资产净利率×权益乘数

而：资产净利率＝销售净利率×资产周转率

即：净资产收益率＝销售净利率×资产周转率×权益乘数



杜邦分析法的步骤

1.从权益报酬率开始，根据会计资料（主要是资产负债表和利润表）逐步分解计算各指标；

2.将计算出的指标填入杜邦分析图；

3.逐步进行前后期对比分析，也可以进一步进行企业间的横向对比分析。

杜邦分析法的局限性

从企业绩效评价的角度来看，杜邦分析法只包括财务方面的信息，不能全面反映企业的实力，有很大的局限性，在实际运用中需要加以注意，必须结合企业的其他信息加以分析。主要表现在：

1、对短期财务结果过分重视，有可能助长公司管理层的短期行为，忽略企业长期的价值创造。

2、财务指标反映的是企业过去的经营业绩，衡量工业时代的企业能够满足要求。但在目前的信息时代，顾客、供应商、雇员、技术创新等因素对企业经营业绩的影响越来越大，而杜邦分析法在这些方面是无能为力的。

3、在目前的市场环境中，企业的无形知识资产对提高企业长期竞争力至关重要，杜邦分析法却不能解决无形资产的估值问题

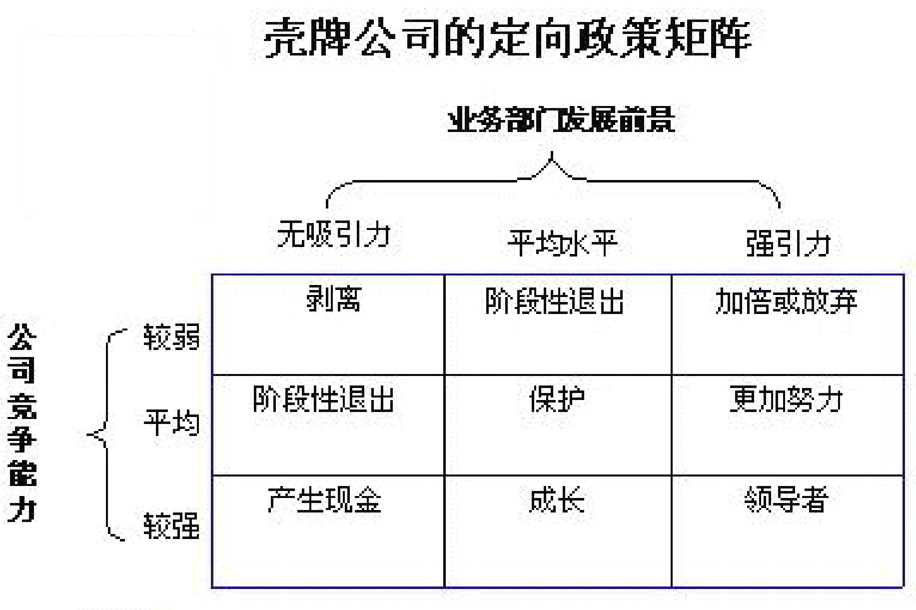
定向政策矩阵

定向政策矩阵简介(**Directional Policy Matrix**，简称 **DPM** 或 **DP** 矩阵**)**

定向政策矩阵(DPM)是由荷兰皇家壳牌集团开发的—一个业务组合计划工具，用于多业务公司的总体战略制定。与通用矩阵相比，选取的量化指标不同，定向政策矩阵更直接细化业务组合，并采取星级评定的方式尽可能的量化指标，以达到业务分区的真实性。

定向政策矩阵的内容

如下图所示，该矩阵是—一个三乘三矩阵，描绘了各项业务的前景和公司竞争力；每一项业务的定位都采用了一些变量，方法类似于通用电气公司的竞争地位一—市场吸引力矩阵。壳牌集团采用的技术细节专门适用于石油化工行业，但这一模型也广泛适用于任何多元化客户。当可以界定某一特定地域时，对于大多数化工产品来说，把经济共同体作为市场是非常有利的，因为化学产品在集团内部的流转要远多于集团之间的流转，投资的目标跨度被视力有效的预测标准，它是以业务的增长率以及新增投产的提前时间为基础的。



壳牌集团采用了四个主要标准来评价业务部门的前景：

1. 市场增长率。高增长部分不—是最有盈利的，但增长是获利增加的业条件。这些条件因行业不同而不同：

部门年增长率	市场增长率
3—5%·	最小
5—7% ·	较小
7—10%	平均
10%以上	最大

2. 市场的质量。一些标准被用来评价部门的质量，这包括以下问题：

- 该部门是否有高额稳定盈利能力的记录?
- 该产品是否能经受得住商品价格
- 技术的获得是否受到限制?
- 供应商的数量多还是少?
- 产品是否受替代品的威胁?

以上问题中如果大多数的回答：为肯定，该部门就可获得 4 或 5 星的评价。

3. 工业原料状况。在化学工业中原料的可获得性对公司发展而言是至关重要的因素。然而，竞争中的原料短缺却被视为一种积极因素，因为这减轻了竞争压力。

4. 环境因素。业务部门的发展前景受产品、交通和市场营销限制的影响，因此这些影响必须考虑。随着环境法的发展以及发达国家大量借鉴美国法律，这一点变得更加重要。

公司竞争能力

壳牌公司使用以下三个标准来评价一个化学公司的相对竞争力。尽管用于评价一项战略实施的未来效果也是可行的，但这些标准通常用来对当前状况进行评价

1. **市场地位**。市场份额是评价市场地位的主要标准。星级评分如下：

☆☆☆☆☆领导者。该公司具有相对高的市场份额，其具体规模因具体情况不同而不同。

☆☆☆☆主要生产者。市场中没有单一领导者，而是由二至四个强大的竞争者操控，这是化学产品行业的普遍情况。

☆☆☆有着较大但不占统治地位的市场份额的二等竞争者。

☆☆市场份额小、研发能力差的竞争者。

可忽视的竞争者。

2．生产能力。这一标准包括流程经济性、硬件能力、工厂的数量与位置、原料的可获得性等。进行星级评价时需要考虑以下问题：

流程经济性：生产者是否采用了现代工业生产流程?

这一流程是自有的还是被授权许可的?

研发能力是否足够保持和提高生产技术?

硬件：现在或将来能力是否可支持市场份额地位?

该生产者是否把工厂分散开以应付停工、罢工等类似事件?配送机制是否具有竞争力?

原料：原料储备是否充足?

该业务是否有原料上的成本优势?

3．产品研究与开发。对于工业产品，研发能力表现为产品范围、质量发展记录和技术服务能力等的综合。一至五颗星的评价方式在这里又一次被应用，但日用消费品没有评价。星级评价在这种情况下转化为数值，即一星等于零，五星等于四。

DPM 单元中不同战略

在这种简单形式下，所有变量权重相同，而在更先进的模型下变量被赋予不同的权重。其结果表现在 DPM 中，每一个单元有如下不同战略：

领导者类型。该类中的业务一般具有高市场份额，拥有低成本和优越的技术地位。这类业务往往利润丰厚，但现金流量仅仅勉强够用，这是由于公司成长和持续投资的原因。此类业务应当优先得到支持。

更加努力型。此单元中的产品需要得到进一步的投资以将它们引入领导者地位。除非进行这样的投资，否则这样的位置将变得不利。

加倍或放弃。这类业务中有少量如果得到足够的支持就可以转为明日的领导者。

增长型。当仅有 2 至 4 个主要竞争者(四星地位)，而这些竞争者又有足够的生产和研发能力支持时，其产品将归于此类。该类业务大多盈利丰厚并且现金平衡。

保护型。一般地，保护发生在竞争对手众多而该公司相对较弱时。对于这样的公司，其主要目标是在不动用更多资源的情况下使现金的产生最大化。DPM 图左栏中的客户常常低于平均增长率，并且伴随着较低的市场质量和域工业原料储备地位以及不良的环境前景。

产生现金型。这是指在一个低增长市场上具有强竞争力的市场地位。尽管利润丰厚，这样的客户并不具有新的有吸引力的投资机会，因而集中于最大化地产生现金。阶段性退出型。该类业务在低成长率部门中保持中低位置，虽无法产生大量现金，但仍保持盈利。因此，其最佳策略是阶段性撤离而不是快速退出。这种策略着眼于尽量使股东的剩余价值最大化。

剥离型。该类业务已有亏损，应被售出或关闭。但随着新任所有者或管理者大幅度改善其业绩，管理者收购(MBO)已经成为这种处置的重要方式。管理者是否接受这类业务的亏损事实非常重要，通常许多管理者总是不愿意承认，不愿采取退出战略，而继续保持亏损。

DP 矩阵与 BCG 矩阵

DP 矩阵是在 BCG 矩阵的原理基础上发展而成的。指导性政策矩阵实质上就是把外部环境与内部环境归结在一起，并对企业所处战略位置做出判断，进而提出指导性战略规划。

DP 矩阵与 BCG 矩阵的相似之处，在于它们都是用矩阵图标识企业分部战略态势的工具。为此它们也都被称为是组合矩阵。而且，在 BCG 和 DP 矩阵中，圆圈的大小都代表各分部对总公司销售额的贡献比例，阴影面积的大小代表各分部对总公司盈利的贡献比例。然而，DP 矩阵与 BCG 矩阵的存在许多不同之处。首先，两矩阵的轴线含义不同，BCG 的轴线分别是相对市场占有率和产业销售增长率，关注的是财务数字，而 DP 矩阵的轴线分别是产业发展前景和企业竞争素质，关注的是动态发展。其次，DP 矩阵比 BCG 矩阵要求有更多的关于企业本身的信息。

德鲁克七种革新来源

什么是德鲁克七种革新来源?

革新的来源要注意哪些是公司的内部因素，哪些是外部因素。大多数产品研究和开发都源于新知识和新流程的需要，因为这些更易于为科研力量所控制。德鲁克模型的一个好处是，它把组织的注意力引向了更实际、更易于利用的革新的来源。

向个人分派监控上述各领域的任务，并规定定期汇报，目的是确保该组织能通过对各种可能来源的判断，找出机会加以利用。

德鲁克的七种革新来源按其重要性大小依次排列。这样有助于决定如何分派任务，如何确定重点。但事实上，公司经常把大量资源花费在排名靠后的领域而非排名在前的区域，这需要大家引以为戒。

德鲁克七种革新来源内容分析

1　出乎意料的事件或结果。

出乎意料的成功意味着该组织趋向或转向一个新的或更大的市场。须找出成功的原因，开发新产品或新服务来利用这一机遇。出乎意料的成功经常被经理们忽视，原因在于汇报系统总是查找并解释所出现的问题，而非成功。出乎意料的成功一开始往往被看作不合时宜或是问题。

例如，有些医药业公司曾接到兽医提出的产品要求，但经理们却认为这不是本公司的经营范围，而推给其他公司去发展，结果公司错失良机，其他公司趁机拓展了很大市场。

如果具备了重视、规划等条件，还是出现了出乎意料的失败，这种失败也意味着能通过革新将其变为机遇。因为失败的原因可能是出乎意料或是令人吃惊的，因此很难用分析和数据方法查找。经理要找到原因，得“走出门去，四处查看，且注意倾听”。

一个出乎意料或是突然的外部事件可能创造一个重大的机遇。不过，如果该组织的现有专家不能利用这个事件，说明这次机遇不大可能导致革新的出现。（注意：大型组织特别适于开发利用外部事件，因为他们能动用大量专家的力量和资源。）

2　不一致之处。

当事情与人们设想的不同时，当某些事情无法理喻时，这通常表明存在着一种有待认识的变化。不一致之处对圈内人士来说是很显眼的，但由于它们常与世人的观点不相称，故而也常被忽略。

该组织必须在搜寻机会的工程中广泛网罗有用的不一致之处。某工业中不一致的经济状况是潜在的机会来源，还有事实与假设之间的不一致，产品优势与顾客期望之间的不一致，都是潜在的机会来源。也可在一系统或过程内部寻找不一致之处。

对于生产集中的小型组织，例如创业型公司，不适应之处产生的机遇往往巨大。应抓住机遇确保革新的简单和快捷。

要监控不一致之处，需要采用定性方法。不过，进行调研也能帮助查找经理与顾客看法上的不一致之处。

3 流程需要。

流程需要通常十分明显，因此，革新者总在力图解决某过程中的一个瓶颈或薄弱环节。有时，针对流程的革新可以利用新技术知识或用更好的流程代替原来较为繁琐的流程。例如，贝尔电话公司于 1910 年开发了自动接线总机，因为他们预见到，若使用人工电话交换台，那么到了 1925 年，每个美国成年妇女都要充当接线员。

评估流程需要时，须考虑三条要求：除非清楚地了解该需要，否则就无法满足需要；所需知识是能够获得的；解决的办法与操作者的企盼是一致的。

4 工业/市场结构中出乎意料的变化。

一个稳定的工业或市场结构可能突然地、出乎意料地发生变化，这就要求其成员作出革新以适应新环境。这些变化为圈外成员创造了显而易见的巨大机遇，也对圈内成员构成威胁。

要预见工业结构的变化，需要查看这一行业是否出现快速增长，领导者是否制订了不协调的市场细分战略，是否出现了技术趋同，业务做法是否有迅速变化等迹象。

由一个或少数几个供应商主宰的行业或市场对革新者颇具吸引力。这是因为已经站稳脚跟的公司不习惯面对挑战，对工业结构转变的认识也会较慢。

5 人口状况。

人口规模和结构上的变化，例如教育程度、年龄或某一群体数量上的增加，往往显而易见，可以预测。这些变化能迅速发生，并对市场产生戏剧性的影响，但各公司却很少密切监控或在日常决策中会考虑到人口变化。由于人口变化易于出现却又常常为决策者忽视，它们为革新者提供了许多机遇。

例如，在美国，尚无一家大快餐店为日益增多的受饮食限制的中老年人开发特别食谱。圈外公司可以利用这一日益增多的人群所需，靠提供特别食品和服务来打入快餐市场。

6 观念。

人们对自己的看法若发生转变，也能创造机遇。立足已稳的公司往往难以认识到人们看法上的转变，因此，基于观念转变上的革新往往很少有竞争对手。

观念上的变化难以查找——因事实并未改变，只是事实的内涵改变了。出乎意料的成功或失败可能意味着观念上的变化，进行观念上的调查常可找出已变化的观念并确定拥有者的数量。

例如，威廉·本顿调查了 20 世纪 50 年代的一次观念转变，即大多数美国人转而用“中产阶级”而非“工人阶级”对自己进行描述。他发现，人们企盼自己的孩子有机会通过教育来提高社会地位。这一洞察使他买下《大英百科全书》版权并将它推向当时自认为是中产阶级的人。

切记，把握好时机就有了一切。如果一项革新能预见将来观念的改变，那它现在就无法找到市场，但拖延下去又会将机会让给竞争对手。同样，某些时尚初看似乎是代表重大观念变化，而以之为根据进行革新却必然带来麻烦。由于存在这些风险，德鲁克建议，由观念转变的革新应从具体化开始，并从小规模开始。

7　新知识。

德鲁克将这一革新来源列于最后，是因为它难以管理、无法预见、花费较高，而且有生产准备时间长的特点。不过，目前多数组织在各种来源中首先强调新知识，因为它引人注目、令人兴奋。要注意，以新知识为基础的革新经常会失败，因为一个领域的突破经常需要其他各领域同时突破，新知识才能发挥其作用。由于新知识要求在技术和社会各领域都与其协调一致，所以一个组织难以成功地引进以新知识为基础的革新。

以新知识为基础的革新需要好的企业管理，这样有时会非常成功。惠普和英特尔公司都坚持生产以新知识为基础的革新产品，就是成功的例子。但其他不具备雄厚技术力量以及并未在科研中长期处于领先地位的公司，最好努力寻找其他革新来源的开发战略，新知识则是末选。

注意，以新知识为基础的革新取决于得到“高明的主意”。而“高明的主意”是难以管理的——正如赌博一样，它们本质上就不会成体系。诸如惠普之类的公司靠数量获得优势。他们花钱聘用许多人员来开动脑筋，故可收集比大多数竞争对手多得多的“高明的主意”。

德鲁克七种革新来源的步骤

德鲁克七种革新来源的运用呈等级顺序排列的革新来源表来查找并确定革新机会，制作革新规划，向下属分派任务，或对你组织的现有革新工作重点进行审查回顾。总结对每一个来源的讨论情况，从中找出具体构想或警告信号。

德鲁克七种革新来源的应用范围

1　将你所在组织对革新构想的探索系统化。

2 找出谋求革新的具体领域。

3 使你所在组织中的革新工作处于优先地位。

二元核心模式

二元核心模式的涵义（dual-core approach）

二元核心方法将管理和技术变革加以比较。管理变革属于组织自身的结构设计，包括结构重组、小型化、团队、控制系统、信息系统和部门组合。对管理变革的研究表明两点：

其一，管理变革不如技术变革发生的频率高；

其二，与基于技术的变革相比，管理变革的进行是为了适应不同的环境部分并遵循不同的内部流程。组织变革的二元核心方法决定了与管理变革相关的独特的过程。

组织——学校、医院、城市政府、福利机构、政府部门和许多企事业单位——可以抽象概括为包含两个核心：技术核心和管理核心。每个核心拥有自己的员工、任务和环境范围，创新可以在任一核心产生。

在层级上管理核心高于技术核心。管理核心的责任包括组织本身的结构、控制和协调。并涉及环境中的政府、金融资源、经济条件、人力资源和竞争者。技术核心则负责原材料向组织产品或服务的转化并涉及环境中的顾客和技术部分。

机械式组织结构与管理变革

对管理和技术变革的比较研究的结果表明：机械式组织结构适合于经常的管理变革，包括目标、战略、结构、控制系统、人员等方面的变革。例如，在许多官僚制的政府组织中，政策、法规和控制系统方面的变革比技术变革更为重要。成功采用许多管理变革的组织通常比多采用技术变革的组织拥有更大的管理效率，规模更大，更为集权和规范。原因在于这些组织相应于外部政府、金融和法律等内容的变化，从上而下地施行变革。相反，如果一个组织是一种有机结构，低层员工拥有更大的独立自主权，则可能会抵制从上而下的创新方案。

当技术或产品变革对于组织更为重要时，通常使用有机结构。

变革内容 变革类型	管理变革	技术变革
变革的方式	自上而下	自下而上
变革的主要内容	组织战略、小型化等	生产技术、工作流程、新产品开发
最佳组织结构	机械式	有机式

有机式组织结构与技术变革

和管理与技术的变革相联系的创新方式如上图所概括。有机结构便于技术变革，诸如生产技术和新产品创新技术，这种结构允许由低或中层员工提供构思。必须经常采用管理变革的组织趋于使用一种由上而下的流程和一种机械式的结构。

一些通常具有由下而上的技术创新模式的商业组织，突然会面临危机并需要进行重新组织，这是怎么回事呢？或者一个具有技术创新性的高科技公司，必须进行经常性的重组，或必须突然减产以适应生产技术或外界环境的变化。技术创新性公司可能会突然调整结构，减少员工，变更工资系统，解散团队，或组成一个新的事业部。解决的办法是使用一种由上而下的变革流程。战略和结构变革的权力在于最高管理层，最高管理层应该提出并执行新的战略和结构，以适应环境条件。这需要员工的投入，但高层管理者更有责任来指导变革。在快速变化和全球竞争的年代，小型化、结构调整和组织再造是常见的概念。随着新的高层管理的就职，往往跟随着发生强有力的由上而下的变革。

服务金三角

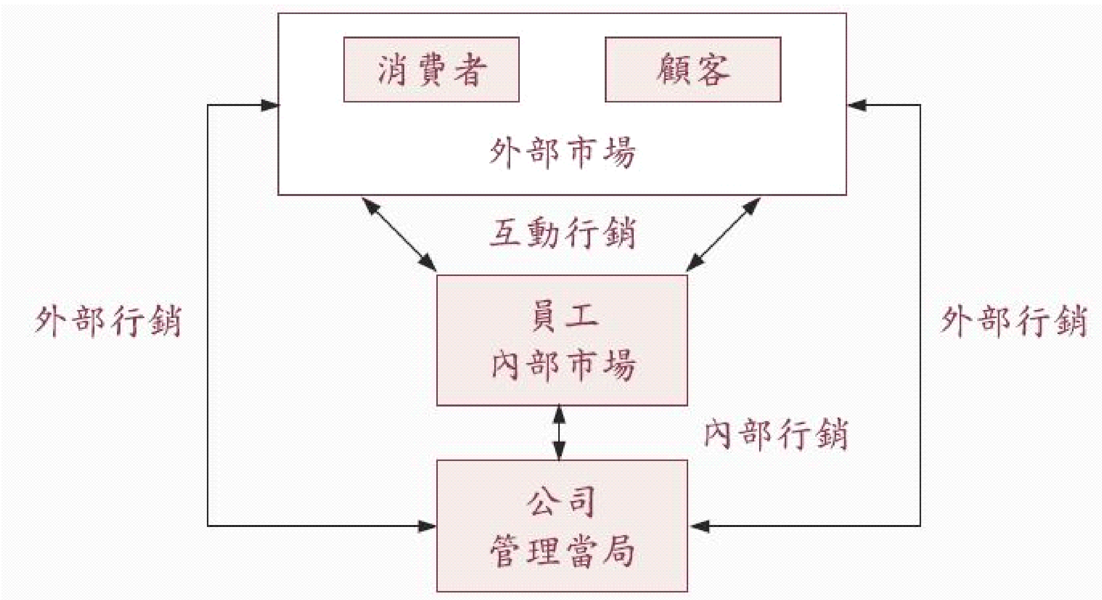
服务金三角的含义(Service Triangle)

“服务金三角”来源于美国服务业管理的权威卡尔·艾伯修先生。他是在总结了许多服务企业管理实践经验的基础上提出来的，它是一个以顾客为中心的服务质量管理模式，由服务策略、服务系统、服务人员三个因素组成。这三个因素都以顾客为中心，彼此相互联系，构成—个三角形。

“服务金三角”的观点认为：任何一个服务企业要想获得成功——保证顾客的满意，就必须具备三大要素：一套完善的服务策略；一批能精心为顾客服务、具有良好素质的服务人员；一种既适合市场需要，又有严格管理的服务组织。服务策略、服务人员和服务组织构成了以顾客为核心的三角形框架，即形成了“服务金三角”。

这一构图指出了服务企业成功的最基本要素，现在已成为服务业管理的基石。通过服务金三角概念可知，除公司面对顾客所进行的营销策略外，由于员工在提供服务予其顾客时，无形中会流露出个人对公司与工作职务上的认同，表现为一种服务热诚，故员工其实也扮演着营销者的角色。

服务金三角的概念，就是组织——员工——顾客三者之间的内部营销、外部营销和互动营销互相整合。



服务金三角的内容关系

内部营销

内部营销指公司管理者透过主动提升员工的服务意识与能力来激励员工。其主要的目标在确保员工具有以客为尊的服务态度以及吸引并留住优秀员工。

互动营销

互动营销是指第一线的服务人员，能够站在顾客的观点出发，将公司的服务提供给顾客的互动行为。服务人员与顾客产生良好、友善、高质量的互动才是真正优良的服务。

外部营销

外部营销指的是一般我们常听到的各种企业营销行为，例如进行各种营销研究、发掘市场上消费者未被满足的需求、确定目标市场、决定各项产品决策、通路决策、促销决策等。

福克纳和鲍曼的顾客矩阵

什么是福克纳和鲍曼的顾客矩阵?

公司为获得顾客而竞争，因此，竞争战略的主要目的是为了能比竞争对手更加有效地满足顾客的需要。向顾客提供价值是竞争战略的基础。顾客矩阵就是基于这一认识而新近提出的一个分析工具。顾客价值矩阵由世界著名的战略管理学家福克纳和鲍曼在其所著的《竞争战略》一书中提出的专用于企业竞争战略研究的方法。

强调为了实现可持续竞争优势，公司必须以最低的可觉察价格（Perceived Price,简称 PP）向顾客提供最高的可觉察使用价值（Perceived Use Valve,简称 PUV）两组变量构成的两维坐标。在他们看来，"竞争战略的主要目的是为了能比你的竞争者更加满足顾客提的需求。"一个企业要获取竞争优势，就必须以最低的可察觉价格向顾客提供最高的可察觉的使用价值。按照这一原则，在顾客矩阵中一个企业有两种基本的战略选择，一是削减价格，二是增加可察觉的使用价值。一个企业到底选择哪种战略，还必须以企业对核心能力的开发与使用状况为依据。

顾客矩阵的构成

顾客矩阵的构成如图 1 所示:

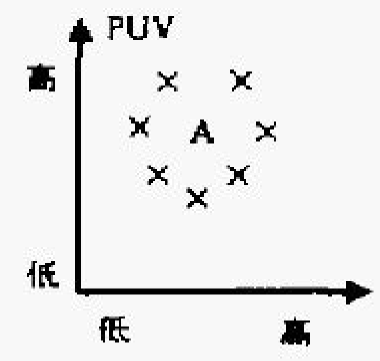


图 1　顾客矩阵的构成

图 1 中纵轴 PUV (Perceived Use Valve)表示可觉察的使用价值，这是对顾客在购买和使用产品或接受的服务中得到的满意程度的描述，比如对产品的功能、性能、式样的满意程度，这些被称作 PUV 组成的功能、性能等是顾客决定购买该产品或服务的重要因隶。PUV 组成可以因具体商品而异，例如顾客在购买老山蜂王浆冻干糟时，除了看重它的功能外．还关心它的纯天然性、知名度等因素，那么后者也就构成了冻干粉产品的 PUV 组成内容之一。另外需要强调的是，这里的 PUV 组成是顾客认可的并与购买直接有关的因素，而不是企业自认为本产品有特色的要素。

比如，企业在产品的颜色上翻了不少花样，可是顾客购买产品时却并不看重颜色，这样，颜色就不被包括在 PUV 组成中。

横轴代表顾客所感受到的产品价格，这里的低价位、高价位是顾客心目中的相对值，例如同类电视机，1—2 千元是低价位，2～5 千元是高价位；而一件衣服，1—2 千元是高价位，而 1～2 百元则是低价位。

顾客矩阵图可以用来反映本公司产品相对于竞争对手产品在顾客市场上所占据地位。图 1 表示的是本公司的产品 A 与竞争对手处于同样的市场地位，即在顾客的心目中这些公司所提供的产品满意程度都是相同的，价格也是相近的。

顾客矩阵的转移战略

可以通过公司产品在顾客矩阵中的转移，来进行直观的竞争战略制定，由此来改善本公司在市场竞争中的地位。

公司产品在顾客矩阵中的转移方式有多种多样，如图 2。产品 A 可以沿着箭头所指的各种方向移动。其中值得一提的有两种典型的转移战略，即削减价格战略和提高 PUV 战略。

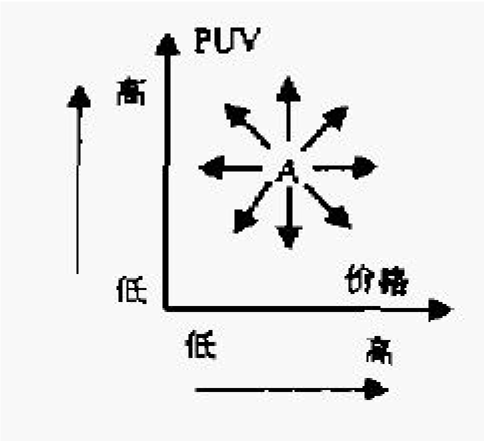


图 2　顾客矩阵的转移

削减价格战略，即公司以更低的价格向顾客提供与竞争者相同的 PUV，在顾客矩阵中表现为向左方移动，这样会使公司获得更大的市场份额。但如果顾客将价格作为衡量产品使用价值的间接标准，那么会使他们认为"便宜没好货"、从而导致公司地位向矩阵的左下方移动，所以使用本战略要特别谨慎：此外，在实施本战略时还要充分了解本公司的产品成本是否在本行业中是最低的，或者有无可能在一定时期内用公司其他收人或政府补贴去弥补因削价造成的损失，否则是无法与跟随降价的竞争者抗衡到底的。

提高 PUV 战略，即公司按与竞争者相同的价格向顾客提供更高的 PUV。这个战略实施须分 3 步走：

第一步是了解我们的目标顾客，然后了解他们的需求以及他们是怎样评价不同的产品的。比如对摩托车产品，首先要了解购买摩托车的消费群体分布，其次要了解他们对摩托车有哪些要求，在他们心目中什么样的摩托车是属于满意产品(除价格外)，比如摩托车的排量(最重要)、质量(第二位重要)、式样(第三位重要)、维修服务(第四位重要)。

第二步是通过作图将本公司的产品与同行产品的顾客评价的 PUV 值进行比较，并做出分析(见图 3)。第三步是选择顾客认为重要的因素且在同行中本公司产品的PUV 值较低的 PUV 构成内容，作为本公司产品 PUV 改善的突破口，如图 3 中的 A 公司首先应该考虑改善摩托车的排量品种，其次是服务。

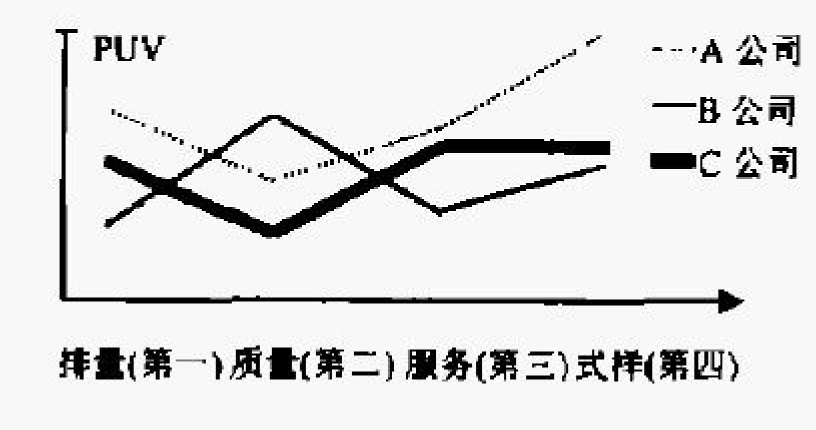


图 3 各公司 PUV 组

一般我们可以采取综合的转移战略：先实现向矩阵上方的转移，以提高 PUV；当竞争者跟随仿效，提高 PUV 后，我们可以再沿矩阵左方转移，即降价战略；最后实现公司向矩阵的左下方的转移，这是一个唯一能保证增加市场份额的行动战略。

顾客矩阵的构造步骤

1）确定 PUV 组成并进行评价。

2)确定 PUV 组成的权重。

3)根据顾客对本公司和竞争对手产品的 PUV 组成的评价，得出 PUV 分值。

4)通过市场调查确定产品价格，这是一个相对指标，只要定性地了解各公司产品或服务的高低差别即可。

5)最后利用以上数据做出顾客矩阵。

1、确定 PUV 组成并进行评价

PUV 可由影响顾客购买一种产品的主要因素构成(如质量、功能、外观、服务等)。首先必须选定一定的顾客作为调查对象，然后设计调查表，通过各种询同的方式来了解顾客购买公司同类产品主要依据的是哪些因素。

比如对一家厨具公司的组台家用厨具及其对手产品进行过诃查(以下的数据均源于此次调查)：首先选定数十名购买过该公司产品的顾客为调查对象，确定 PUV 的组成，设调查结果中 PUV 由 a、b、c、d4 部分组成。再让他们对产品就这几方面进行评价，设计的调查内容如表 1 所示，可通过电话方式进行询问。

表 1　对某公司产品及其竞争对手产品的调查表

产品	PUV / 评分 / 顾客	a					b					c					d				
		很好	好	一般	较好	差	很好	好	一般	较好	差	很好	好	一般	较好	差	很好	好	一般	较好	差
A	N1																				
	…																				
B	N_1																				
	…																				
…	…																				

可将表 1 中的 5 个等级分别赋予分值(如 10、8、6、4、2)进行量化处理，再将得到的数据算出平均值．如表 2 所示：

表 2　赋予分值量化后的平均值

顾客评价平均值	a	b	c	d
A	9.83	9.67	7.83	8.83
B	6 6	5.4	8.6	6.2
C	6.2	6.0	6.2	4.8

2、确定 PUV 组成的权重

可以通过以下方法来确定：首先让调查对象先对 PUV 组成的重要程度进行排序，认为最重要的排“l”，次重要排“2”，依次类推。若调查对象^数为 n，则得到 PUV 组成重要程度排序的 n 个评价值，具体如表 3 所示：

然后，对表中调查数据进行处理(见表 3)。计算每个组成排序号的平均值；再计算平均值的倒数；最后按权重计算公式 100x(1 / m_i~ / Σ1 / m_i.)算出每个 PUV 组成权值。

3、确定 PUV 分值

根据顾客对本公司和竞争对手产品的 PUV 组成的评价，得出 PUV 分值。可利用表 4 来确定 PUV 分值。

表 4　确定 PUV 分值

PUV	权重 Q	产品					
		A		B		C	
		等级率	等级率 * Q	等级率	等级率 * Q	等级率	等级率 * Q
a	29	0.77	22.33	0.41	11.89	0.38	11.02
b	23	0.85	19.55	0.34	7.82	0.40	9.2
c	31	0.53	16.43	0.61	18.91	0.38	11.78
d	17	0.85	14.45	0.41	6.97	0.33	5.61
合计			72.76		45.59		37.61

注：其中等级率表示本公司的产品或服务与其他公司的相比较的情况，例如根据表 2．A 公司产品的 PUV 组成之一 a 的等级率=9.83 / 6.6+6.2

4、构造顾客矩阵

利用以上数据再结合价格信息即可做出顾客矩阵(见图 6)

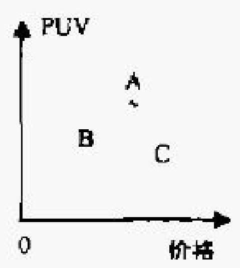


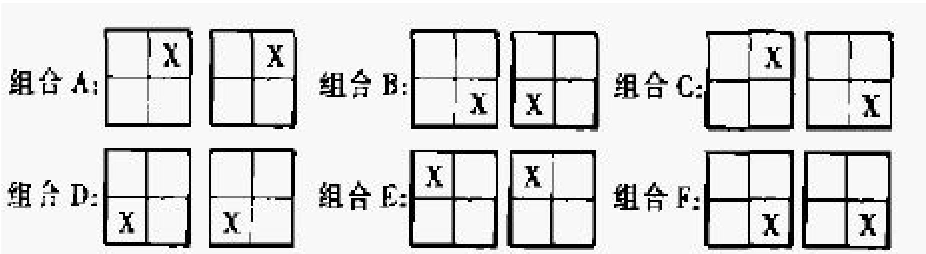
图 6　顾客矩阵

顾客矩阵与生产者矩阵的关系

顾客矩阵说明的是产品被顾客接受的状况，而生产者矩阵则说明的是导致产品市场地位的内在要素的水平状况。从这个意义上来理解，公司产品今天在生产者矩阵中的状况实质是对其在顾客矩阵状况未来变化的预期。事实上，只有“生产者矩阵”中的有效能力得到改善，才有可能使“顾客矩阵”中的 PUV 获得提高．只有当公司的效率改善，成本降低，才能实现产品价格的灵活控制。

另一方面，我们要认识到公司要取得可持续的竞争优势,最终是通过顾客矩阵实现的，只有将“生产者矩阵”的移动转换为“顾客矩阵”相应的移动，即公司的任何努力只有被顾客认可、接受,产品的价值才能实现，否则,有可能出现“生产者矩阵” 的移动没有引起“顾客矩阵”相应反应的情况。因此，竞争优势最终是由顾客决定的，也正因为如此，应根据顾客需求设计公司有效能力的改善计划，并让顾客充分认识公司的每个努力是很重要的。

在顾客价值矩阵与生产者价值矩阵之间存在至少 6 种组合，每种组合实际上都存在一些可供选择的战略方案。



1．组合 A

组合 A 表明公司在提供高于平均水平的 PUV 的基础上按高于平均价格的溢价定价，与其竞争者相比，该公司的有效性和相对成本都处在较高的位置。组合 A 的关键在于溢价的可持续性,也就是公司将承担着高价厚利引入竞争的压力。当公司发现自己正受到竞争者威胁时，应采取的有效战略是：

（1）保护品牌形象或创新能力等差异性的基础；

（2）对总成本、要素成本的控制和降低给予更多的关注，在生产者价值矩阵纵轴不变的情况下，改变横轴的相对位置；

（3）改变顾客对价格的看法，顾客价值矩阵中纵轴不变，横轴向左移动，提高市场占有率,用经营规模获取更高的总量收益。

2．组合 B

组合 B 表明，PUV 相对较低，价格超过平均水平，公司成本和有效能力均处在低水平，除了行业垄断或产品严重供不应求的情况，这种组合将导致市场份 额减少，随时都有可能被提供

高水平的 PUV，或低价格的竞争者所击败。如果说公司面临组合 B 的位置，可供选择的战略方案是：

（1）通过各种方式（运行能力和制度能力）改善和提高公司的有效能力，提高纵轴的位置。

（2）增大降低成本的力度，横轴（可察觉价格）的位置向左移动。

（3）舍弃原有的产品和市场，独立或与其他公司结盟开发新产品和新市场。

3. 组合 C

处于组合 C 位置的公司，顾客价值矩阵处于双高位置，而能力的有效性和效率却低于行业的平均水平，这就意味着公司在吃老本，存在严重的经营危机。高 价格的利润诱惑将导致竞争者的侵入，而高成本和低效率并没有使高价格转化为高利润，相反给竞争者提供攻击的要害或缺陷。处于危险境地的管理层应该在短时间 内优先考虑以下选择：

（1）改善有效性，在生产者价值矩阵中将纵轴的位置向上移动。

（2）降低成本，将横轴的位置向左移动。

（3）将某些活动转包给供应商，减少公司内部的工作量，集中精力改善有效性或降低成本。

4. 组合 D

在组合 D 的图形中，公司按低的价格提供低的 PUV，以低成本提供低水平的有效性，公司实际是在细分市场中的低档市场经营，在行业中缺乏竞争能力，当公司面临巨大竞争压力时，只能以大幅度削减价格谋求生存。

公司身处低利润甚至亏损运作的险境，其战略选择只有一个，改善有效性，提高公司的运行和制度能力，开发和生产高质量的产品，增强后续开发的能力。

5. 组合 E

组合 E 表明公司提供高水平的 PUV 和极具竞争性的低价格，具有卓越的有效性和低价格竞争力，是非常有力的强势定位以及保持可持续竞争优势所追求的理想目标。

居于强势定位的公司，发生问题的可能性主要来自两方面：一是高层管理者的骄傲自满，二是所在细分市场中的需求下降。因此，防止自满情绪，巩固和发展目前的竞争优势，是公司管理者应考虑的首要问题。

6. 组合 F

组合 F 表明公司提供低 PUV 而按高价格出售，处于高成本和低竞争力的劣势地位。公司为了生存而垂死挣扎，随时都有被竞争者吞并或淘汰出局的危险，因此，选择的余地很小，要改变劣势定位必须采取力度大的措施。

（1）在横轴位置上向左面或左上方移动，但向左移动--降低成本、缩小与竞争者的差距相对更容易办到。

（2）通过联盟、兼并、收购等方式，扩大经营规模，降低成本，削减价格，提高市场份额,以规模经济优势满足低档位细分市场的需求。

（3）被竞争者兼并或收购。

参考文献

- 福克纳，等竞争战略 李维刚译，北京中信出版杜，I997

福克纳和鲍曼的生产者矩阵

什么是生产者矩阵？

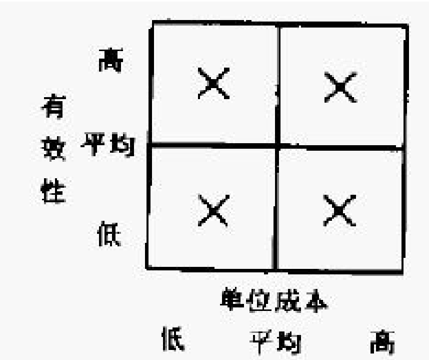
顾客价值矩阵由世界著名的战略管理学家福克纳和鲍曼首先提出，强调为了实现可持续竞争优势，公司必须以最低的可觉察价格（Perceived Price 简称 PP）向顾客提供最高的可觉察使用价值（Perceived Use Valve 简称 PUV）。而一个公司能否作到这一点，则取决于该公司的相对有效性和效率，即与竞争者相比较的核心能力。**生产者价值矩阵**就是分析公司相对有效性与效率的一个工具。

顾客矩阵描述企业当前的位置，而生产者矩阵决定顾客矩阵未来的变化。

生产者矩阵是由有效性和单位成本两个变量构成。 有效性是产生顾客预期价值的关键，而单位成本是产生价值所需的投入水平。有效性必须转换为顾客矩阵中的 PUV 才能够实现真正的可持续竞争优势，有效性必须强于竞争对手的有效性。

生产者矩阵的构成

生产者矩阵如下图所示，其中纵轴表示公司的有效能力，即公司要保持竞争优势应具备的能力，如产品质量保障能力，产品、服务的改进能力，产品创新能力，市场的运作能力等。它们与产品的价值提升有着密切的关系；横轴表示公司相对竞争对手所具有的产品或服务的单位成本。



生产者矩阵的构造过程

生产者矩阵构造过程中所涉及的原始数据主要利用本公司内部人员的经验进行客观评价而得到。具体构造过程如下：

首先通过对内部有关管理人员的调查，来确定本公司有效能力的组成部分，比如在上述厨具产品词研应用中设置了创新、质量控制、技术、营销、服务 5 方面的内容。

然后再让他们根据经验来确定这些有效能力要素的权重。

再由这些管理人员对本公司和竞争对手进行打分评价，与顾客矩阵构造的步骤 3 相似，由此得出本公司与竞争对手有效能力组成要素的分值。公司有效能力评价见下表。

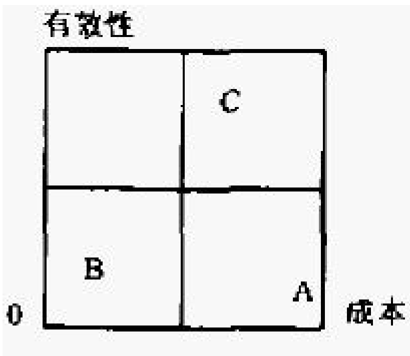
表：公司有效能力评价表

公司的有效能力	权重	公司					
		A		B		C	
		等级率	等级率×权重	等级率	等级率×权重	等级率	等级率×权重
创新	35	0.286	10	0.5	17.5	0.8	28
质量控制	30	0.714	21.4	0.5	15	0.333	10
技术	20	0.571	11.4	0.571	11.4	0.375	7.5
营销	10	0.133	1.3	0.545	5.5	1.125	11.25
服务	5	0.545	2.7	0.545	2.7	0.417	2.1
			合计 46.8		合计 52.1		合计 8.85

注：等级率的含义及计算方法与顾客矩阵的相似。

本公司与竞争对手的产品的单位成本也是由内部人员分析得出。

最后根据以上信息构造生产者矩阵(如下图所示)。

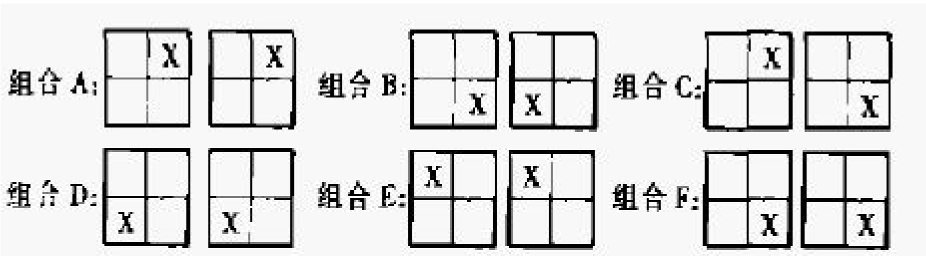


生产者矩阵与顾客矩阵的关系

顾客矩阵说明的是产品被顾客接受的状况，而生产者矩阵则说明的是导致产品市场地位的内在要素的水平状况。从这个意义上来理解，公司产品今天在生产者矩阵中的状况实质是对其在顾客矩阵状况未来变化的预期。事实上，只有“生产者矩阵”中的有效能力得到改善，才有可能使“顾客矩阵”中的 PUV 获得提高．只有当公司的效率改善，成本降低，才能实现产品价格的灵活控制。

另一方面，我们要认识到公司要取得可持续的竞争优势,最终是通过顾客矩阵实现的，只有将“生产者矩阵”的移动转换为“顾客矩阵”相应的移动，即公司的任何努力只有被顾客认可、接受,产品的价值才能实现，否则,有可能出现“生产者矩阵” 的移动没有引起“顾客矩阵”相应反应的情况。因此，竞争优势最终是由顾客决定的，也正因为如此，应根据顾客需求设计公司有效能力的改善计划，并让顾客充分认识公司的每个努力是很重要的。

在顾客价值矩阵与生产者价值矩阵之间存在至少 6 种组合，每种组合实际上都存在一些可供选择的战略方案。



1．组合 A

组合 A 表明公司在提供高于平均水平的 PUV 的基础上按高于平均价格的溢价定价，与其竞争者相比，该公司的有效性和相对成本都处在较高的位置。组合 A 的关键在于溢价的可持续性,也就是公司将承担着高价厚利引入竞争的压力。当公司发现自己正受到竞争者威胁时，应采取的有效战略是：

（1）保护品牌形象或创新能力等差异性的基础；

（2）对总成本、要素成本的控制和降低给予更多的关注，在生产者价值矩阵纵轴不变的情况下，改变横轴的相对位置；

（3）改变顾客对价格的看法，顾客价值矩阵中纵轴不变，横轴向左移动，提高市场占有率,用经营规模获取更高的总量收益。

2．组合 B

组合 B 表明，PUV 相对较低，价格超过平均水平，公司成本和有效能力均处在低水平，除了行业垄断或产品严重供不应求的情况，这种组合将导致市场份 额减少，随时都有可能被提供

高水平的 PUV，或低价格的竞争者所击败。如果说公司面临组合 B 的位置，可供选择的战略方案是：

（1）通过各种方式（运行能力和制度能力）改善和提高公司的有效能力，提高纵轴的位置。

（2）增大降低成本的力度，横轴（可察觉价格）的位置向左移动。

（3）舍弃原有的产品和市场，独立或与其他公司结盟开发新产品和新市场。

3. 组合 C

处于组合 C 位置的公司，顾客价值矩阵处于双高位置，而能力的有效性和效率却低于行业的平均水平，这就意味着公司在吃老本，存在严重的经营危机。高价格的利润诱惑将导致竞争者的侵入，而高成本和低效率并没有使高价格转化为高利润，相反给竞争者提供攻击的要害或缺陷。处于危险境地的管理层应该在短时间内优先考虑以下选择：

（1）改善有效性，在生产者价值矩阵中将纵轴的位置向上移动。

（2）降低成本，将横轴的位置向左移动。

（3）将某些活动转包给供应商，减少公司内部的工作量，集中精力改善有效性或降低成本。

4. 组合 D

在组合 D 的图形中，公司按低的价格提供低的 PUV，以低成本提供低水平的有效性，公司实际是在细分市场中的低档市场经营，在行业中缺乏竞争能力，当公司面临巨大竞争压力时，只能以大幅度削减价格谋求生存。

公司身处低利润甚至亏损运作的险境，其战略选择只有一个，改善有效性，提高公司的运行和制度能力，开发和生产高质量的产品，增强后续开发的能力。

5. 组合 E

组合 E 表明公司提供高水平的 PUV 和极具竞争性的低价格，具有卓越的有效性和低价格竞争力，是非常有力的强势定位以及保持可持续竞争优势所追求的理想目标。

居于强势定位的公司，发生问题的可能性主要来自两方面：一是高层管理者的骄傲自满，二是所在细分市场中的需求下降。因此，防止自满情绪，巩固和发展目前的竞争优势，是公司管理者应考虑的首要问题。

6. 组合 F

组合 F 表明公司提供低 PUV 而按高价格出售，处于高成本和低竞争力的劣势地位。公司为了生存而垂死挣扎，随时都有被竞争者吞并或淘汰出局的危险，因此，选择的余地很小，要改变劣势定位必须采取力度大的措施。

（1）在横轴位置上向左面或左上方移动，但向左移动--降低成本、缩小与竞争者的差距相对更容易办到。

（2）通过联盟、兼并、收购等方式，扩大经营规模，降低成本，削减价格，提高市场份额，以规模经济优势满足低档位细分市场的需求。

（3）被竞争者兼并或收购。

参考文献

- 福克纳，等竞争战略 李维刚译，北京中信出版杜，I997

FRICT 筹资分析法

什么是 FRICT 筹资分析法？

美国哈佛商学院提出一种叫 FRICT 筹资分析法：包括 Flexibility(灵活性)；Risk(风险)；Income(收益)；Control(控制)和 Timing(时间)五个要素，FRICT 筹资分析法为企业筹资分析提供了五个方面的思路。

FRICT 筹资分析法详解

1.F 指的是灵活性(Fiexibility)。分析企业现在和将来有多少种理财选择。

2.R 指的是风险(Risk)。企业能承受多大的财务风险。

3.I 指的是收益(Income)。企业的盈利能力怎样，未来是否具备偿债能力。

4.C 指的是控制(Control)。企业怎样控制，有无能力控制。

5.T 指的是时间选择(Timing)。在什么时间实现。

适用范围

FRICT 筹资分析法主要用于制定筹资策略。

经典案例:印度石油(Indian Oil)

在 2003 年世界 500 强企业中，印度石油位于第 189 位。FRICT 首先诞生于美国哈佛，但它早已经被世界各地的成功企业吸收应用。在这些企业中，印度石油公司的经理们常常使用这一方法来分析融资渠道，并借此作出融资决策。

GE 矩阵

GE 矩阵模型介绍(GE Matrix/Mckinsey Matrix)

说到 GE 矩阵就一定要结合 BCG 矩阵一起比较讨论，因为 GE 矩阵可以说是为了克服 BCG 矩阵缺点所开发出来的。由于基本假设和很多局限性都和 BCG 矩阵相同，最大的改善就在于用了更多的指标来衡量两个维度。

针对波士顿矩阵所存在的很多问题，美国通用电气公司（GE）于 70 年代开发了新的投资组合分析方法——GE 矩阵。相信很多人都听过 GE 多元化的故事了，如果非"数一数二"的 SBUs 都要脱离 GE 的航母，GE 就是用这个矩阵的。GE 矩阵相比 BCG 矩阵，GE 矩阵也提供了产业吸引力和业务实力之间的类似比较，但不象 BCG 矩阵用市场增长率来衡量吸引力，用相对市场份额来衡量实力，只是单一指标；而 GE 矩阵使用数量更多的因素来衡量这两个变量，纵轴用多个指标反应产业吸引力，横轴用多个指标反应企业竞争地位，同时增加了中间等级。也由于 GE 矩阵使用多个因素，可以通过增减某些因素或改变它们的重点所在，很容易地使 GE 矩阵适应经理的具体意向或某产业特殊性的要求。

如何用模型来分析

GE 矩阵可以用来根据事业单位在市场上的实力和所在市场的吸引力对这些事业单位进行评估，也可以表述一个公司的事业单位组合判断其强项和弱点。在需要对产业吸引力和业务实力作广义而灵活的定义时，可以以 GE 矩阵为基础进行战略规划。按市场吸引力和业务自身实力两个维度评估现有业务（或事业单位），每个维度分三级，分成九个格以表示两个维度上不同级别的组合。两个维度上可以根据不同情况确定评价指标。

绘制 GE 矩阵，需要找出外部（行业吸引力）和内部（企业竞争力）因素，然后对各因素加权，得出衡量内部因素和市场吸引力外部因素的标准。当然，在开始搜集资料前仔细选择哪些有意义的战略事业单位是十分重要的。

(1) 定义各因素。选择要评估业务（或产品）的企业竞争实力和市场吸引力所需的重要因素。在 GE 内部，分别称之为内部因素和外部因素。下面列出的是经常考虑的一些因素（可能需要根据各公司情况作出一些增减）。确定这些因素的方法可以采取头脑风暴法或名义群体法等，关键是不能遗漏重要因素，也不能将微不足道的因素纳人分析中。

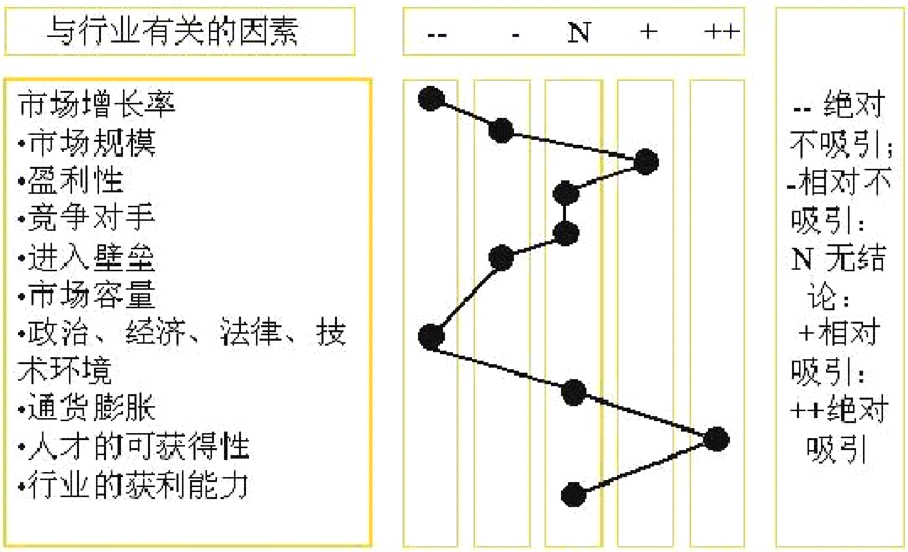
(2) 估测内部因素和外部因素的影响。从外部因素开始，纵览这张表（使用同一组经理），并根据每一因素的吸引力大小对其评分。若一因素对所有竞争对手的影响相似，则对其影响做总体评估，若一因素对不同竞争者有不同影响，可比较它对自己业务的影响和重要竞争对手的影响。在这里可以采取五级评分标准（1=毫无吸引力，2=没有吸引力，3=中性影响，4=有吸引力，5=

极有吸引力）。然后也使用 5 级标准对内部因素进行类似的评定（1=极度竞争劣势，2=竞争劣势，3=同竞争对手持平，4=竞争优势，5=极度竞争优势），在这一部分，应该选择一个总体上最强的竞争对手做对比的对象。

具体的方法是：

- 确定内外部影响的因素，并确定其权重 - 根据产业状况和企业状况定出产业吸引力因素和企业竞争力因素的级数（五级） - 最后，用权重乘以级数，得出每个因素的加权数，并汇总，得到整个产业吸引力的加权值

下面分别用折线图和表格两种形式来表示。



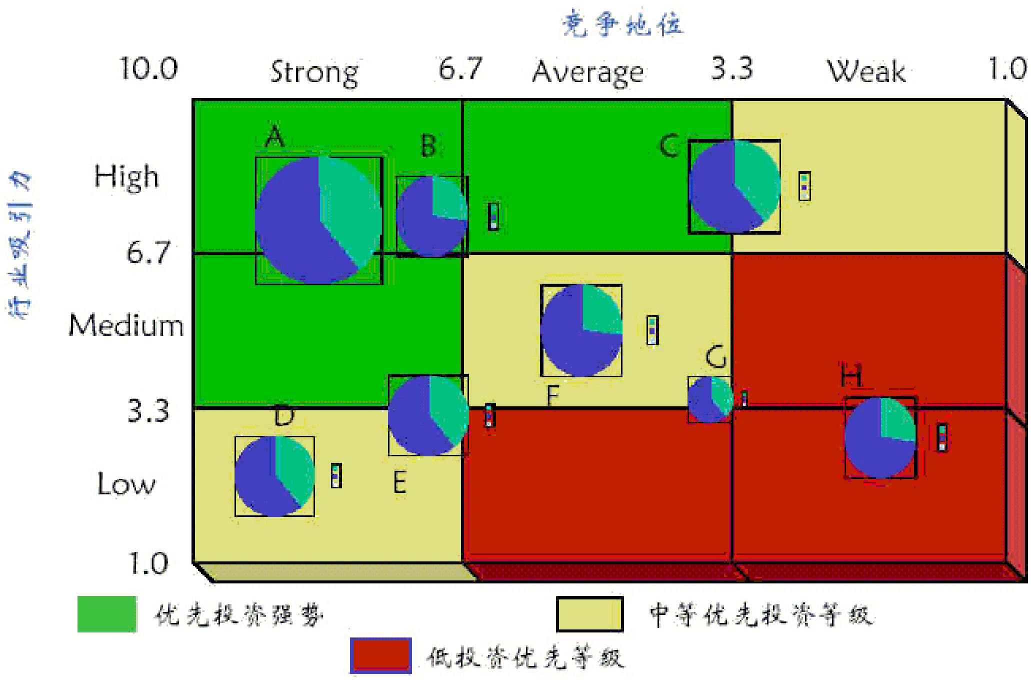
企业竞争力评估准则	评分	重要性	加权权后的分数
•营销能力	4	0.15	0.6
•知名度	5	0.1	0.5
•技术开发能力	4	0.05	0.2
•产品质量	3	0.1	0.3
•行业经验	4	0.05	0.15
•融资能力	4	0.15	0.6
•管理水平	3	0.05	0.6
•产品系列宽度	5	0.1	0.25
•生产、销售能力和人员水平	4	0.05	0.2

(3) 对外部因素和内部因素的重要性进行估测，得出衡量实力和吸引力的简易标准。这里有定性和定量两种方法可以选择。

定性方法：审阅并讨论内外部因素，以在第二步中打的分数为基础，按强中弱三个等级来评定该战略事业单位的实力和产业吸引力如何。

定量方法：将内外部因素分列，分别对其进行加权，使所有因素的加权系数总和为 1，然后用其在第二步中的得分乘以其权重系数，再分别相加，就得到所评估的战略事业单位在实力和吸引力方面的得分（介于 1 和 5 之间，1 代表产业吸引力低或业务实力弱，而 5 代表产业吸引力高或业务实力强）。

(4) 将该战略事业单位标 GE 矩阵上。矩阵坐标纵轴为产业吸引力，横轴为业务实力。每条轴上用两条线将数轴划为三部分，这样坐标就成为网格图。两坐标轴刻度可以为高中低或 1 至 5。根据经理的战略利益关注，对其他战略事业单位或竞争对手也可做同样分析。另外，在图上标出一组业务组合中位于不同市场或产业的战略事业单位时，可以用圆来表示各企业单位，图中圆面积大小与相应单位的销售规模成正比，而阴影扇形的面积代表其市场份额。这样 GE 矩阵就可以提供更多的信息。



(5) 对矩阵进行诠释。通过对战略事业单位在矩阵上的位置分析，公司就可以选择相应的战略举措。外面有些文章归结为简单的一句很经典的话“高位优先发展，中位谨慎发展，低位捞它一把”。如果用上图进行分析：

绿色区域：采取增长与发展战略，应优先分配资源黄色区域：采取维持或有选择发展战略，保护规模，调整发展方向 红色区域：采取停止、转移、撤退战略

一般比较具体的战略图如下：

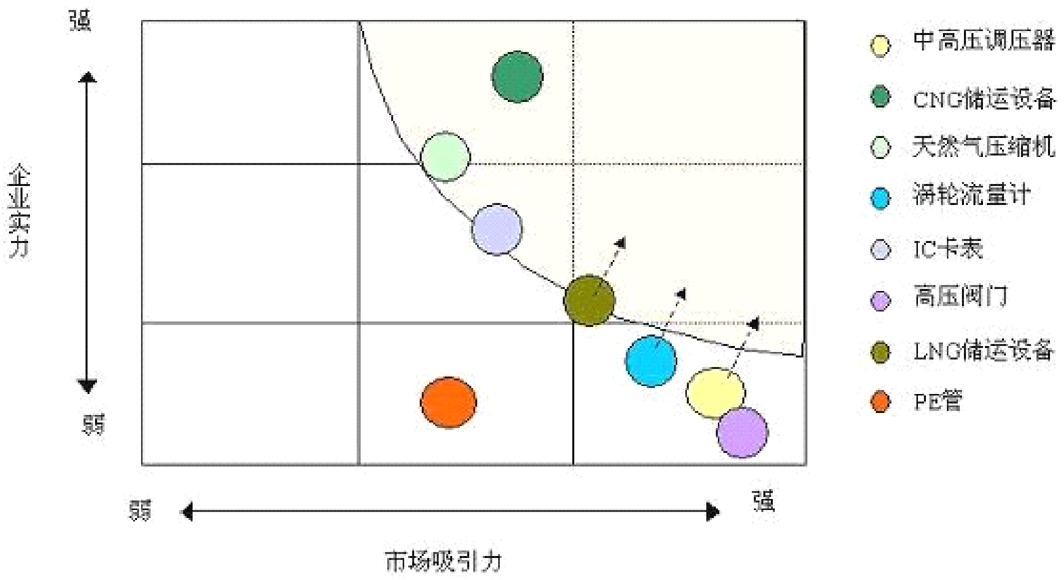
产业吸引力		竞争力：高	竞争力：中	竞争力：低
	高	尽量扩大投资，谋求主导地位	市场细分以追求主导地位	专门化，采取购并策略
	中	选择细分市场大力投入	选择细分市场专门化	专门化，谋求小块市场份额
	低	维持地位	减少投资	集中于竞争对手盈利业务，或放弃

模型应用举例

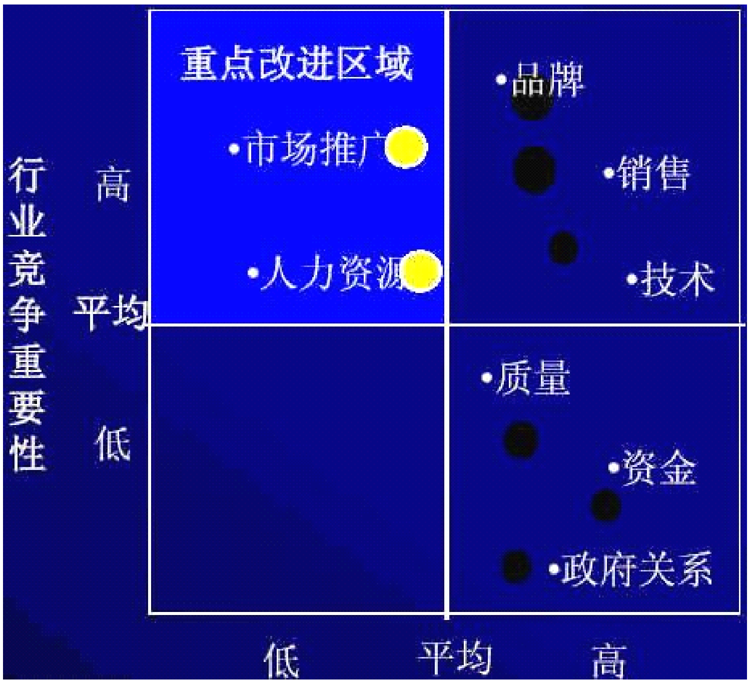
GE 矩阵可以用于预测 SBUs 业务组合的产业吸引力和业务实力，只要在因素评估中考虑的未来某个时间每一因素的重要程度及其影响大小，就可以建立预测矩阵。由此我们可以看出，GE 矩阵比较全面地对战略事业单位的业务组合进行规划分析，而且可以针对企业实际和产业特性，因此具有广泛的应用价值。

用途 1：产品选择

下面是一个燃机企业的 GE 矩阵分析



用途 2：关键因素优化分析



关键因素优化分析主要分析各要素对行业竞争的重要性以及本企业拥有的程度。通过将各因素根据两维指标在矩阵中定位后，企业可以直观地分析出企业对关键因素的拥有程度。企业应将其核心能力构建在行业关键成功因素上，企业资源投入应从拥有程度高，但本身重要性不高的那些因素中转移出来，转而投到那些目前拥有程度低，但对行业竞争成功意义重大的那些因素中去。

GE 矩阵与 BCG 矩阵的比较

GE 矩阵比 BCG 矩阵在以下三个方面表现得更为成熟：

1. 市场/行业吸引力（Market/Industry Attractiveness）代替了市场成长（Market Growth）被吸纳进来作为一个评价维度。 市场吸引力较之市场成长率显然包含了更多的考量因素。

2. 竞争实力（Competitive Strength）代替了市场份额（Market Share）作为另外一个维度，由此对每一个事业单元的竞争地位进行评估分析。 同样，竞争实力较之市场份额亦包含了更多的考量因素。

3. 此外，GE 矩阵有 9 个象限，而 BCG 矩阵只有 4 个象限， 使得 GE 矩阵结构更复杂、分析更准确。

影响竞争实力/市场吸引力的内部因素/外部因素

影响市场吸引力的典型性外部因素	影响战略事业单元竞争实力的典型性内部因素
市场规模（Market Size） 市场成长率（Market Growth Rate） 市场收益率（Market Profitability） 定价趋势（Pricing Trends） 竞争强度（Competitive Intensity/Rivalry） 行业投资风险（Overall Risk of Returns in the Industry） 进入障碍（Entry Barriers） 产品/服务差异化机会（Opportunity to Differentiate Products and Services） 产品/服务需求变动性（Demand Variability） 市场分割（Segmentation） 市场分销渠道结构（Distribution Structure） 技术发展（Technology Development）	事业单元自身资产与实力（Strength of Assets and Competencies） 品牌/市场的相对力量（Relative Brand/Marketing Strength） 市场份额（Market Share） 市场份额的成长性（Market Share Growth） 顾客忠诚度（Customer Loyalty） 相对成本结构（Relative Cost Position/Cost Structure Compared with Competitors） 相对利润率（Relative Porfit Margins/Profit Margins Compared with Competitors） 分销渠道结构及产品生产能力（Distribution Strength and Production Capacity） 技术研发与其他创新活动记录（Record of Technological or Other Innovation） 产品/服务质量（Quality） 融资能力（Access to Financial and Other Investment Resources） 管理能力（Management Strength

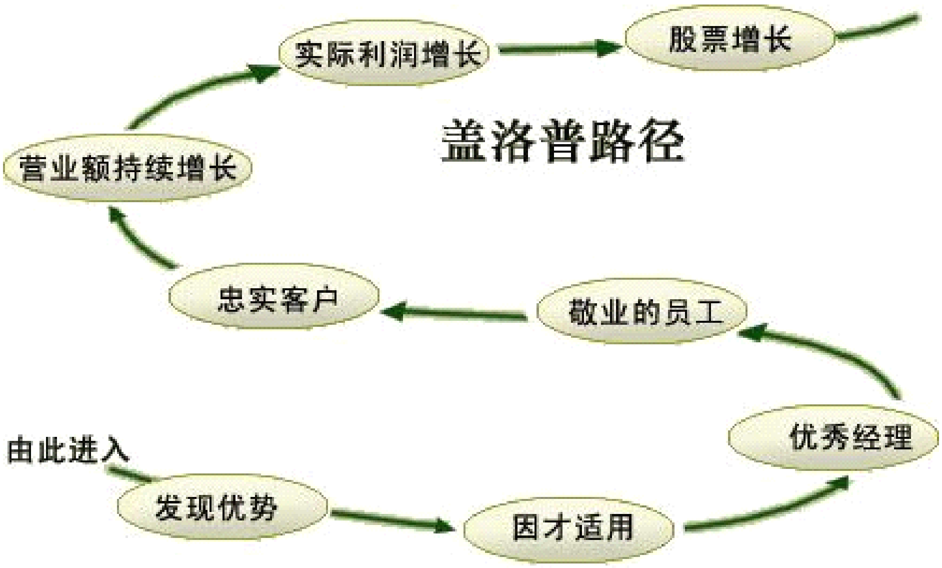
GE 矩阵的局限

- 对各种不同因素进行评估的现实程度。
- 指标的最后聚合比较困难。
- 核心竞争力（Core Competences）未被提及。
- 没有考虑到战略事业单元之间的相互作用关系。

盖洛普路径

盖洛普路径简介(The Gallup Path)

盖洛普对健康企业的成功要素的相互关系进行了深入研究，并据此建立了一个模型，来描述员工个人表现与公司最终经营业绩---公司整体增值---之间的路径。无庸讳言，对上市公司而言，对此的最佳评测无疑是股票增值。



盖洛普向客户公司提供工具，帮助它们在盖洛普路径的前五个阶段达到国际先进水平。在这五个阶段的每个阶段达到国际水平将改进后三个阶段的关键业绩。前面的五个推动后面的三个。

实际利润增长推动股票增值

有许多因素影响一个公司的市值，其中包括不受公司控制的外部因素。但是也有公司能够控制的因素；其中，实际利润增长是驱动股票增值的最重要的变量。我们之所以强调" 实际" ，是因为一家公司可以采取许多行动来提高短期利润。有的行动是实实在在的经营举措，如提高运作效率或降低成本。而另一些行动则是一些财会游戏，如冲销、一次性加价、或在结算中止前强求订货，继而夸大收入。然而，唯有正常运作而获得的利润持续增长才能驱动股票持续增值。

可持续发展驱动实际利润增长

唯有可持续发展才能驱动实际利润增长。可持续发展与" 买来的发展" 绝然不同。一家公司可以通过各种技术来买发展：收购另一家公司的收益渠道，大幅度削价，或使用许多快速膨胀的餐馆和零售连锁店惯用的伎俩，在尽可能短的时间内开设尽可能多的分店。所有这些技术都会使收益突然膨胀，但对如何维持收益却毫无用处。事实上，有些技术恰恰损害持续发展。

持续发展是不能用收益的短期膨胀来衡量的。相反，衡量持续发展的是一系列脚踏实地的指标，如每家店的收益、每件产品的收益、或每个顾客使用的服务，等等。这些指标恒量一家公司的收益渠道是否强劲；是否能持久。

忠实顾客驱动可持续发展

驱动可持续发展的最关键的因素是不断扩大的忠实客户群。在有的行业，还必须不断增加愿意多花钱的忠实客户群。更为理想的是，使这些忠实客户成为公司的义务宣传员。通过有效的促销和营销宣传，固然能够说服顾客尝试某种产品和服务。但是唯有向顾客提供高水平的产品和服务，才能培养顾客的忠诚。只有在顾客的品牌经历达到或超过公司的品牌承诺时，一家公司才能不断增加其忠实客户群。

敬业的员工驱动顾客忠实度

通用电气公司的总裁杰克·韦尔奇曾经说过：“ 任何一家想竞争取胜的公司必须设法使每个员工敬业。”对服务业来说，这格外重要，因为公司的几乎所有价值都由每个员工提供给顾客。然而即使是纯粹的制造业，如果没有敬业的员工，就很难生产出高质量的产品。根据我们的定义，一个" 完全敬业" 的员工对盖洛普工作环境监测(GWM) 调查的 12 个核心问题会作出完全肯定的回答。这 12 个问题是盖洛普通过广泛研究得出的，研究旨在将员工的态度与公司基层的四个经营业绩指标相联系。这四个业绩指标是员工保留、生产效率、顾客满意度和利润率。上述盖洛普路径仅仅描述了敬业的员工与顾客忠实度的一般关系。事实上，敬业员工的增加与利润增长往往有十分直接的联系。唯有生产效率提高和员工流失率降低时，利润才能增长。

在优秀经理领导下发挥员工所长驱动员工敬业度

在盖洛普路径的入口，最初的几步必须走得近乎完美，否则后续的与顾客忠实度、收益增长和利润率的关联就不会发生。路径的第一步是发现员工的独特优势。盖洛普所谓的" 优势" 或" 才干" 主要指一个人的思维、感知或行为的模式，其次才是后天学得的技能和知识。在确定了一个人的优势后，就实施路径的第二步：经理必须将这名员工派去做能发挥其优势的工作。如果前两步走错，那么无论后来如何鼓动和培训员工都将无济于事。盖洛普认为，在选拔员工时，公司往往花费太多的时间和资金来考核员工的技能和知识，而忽视他们的内在优势。大部分公司在路径的入口就跌交，因为他们不能精确判断招募了多少才干，并且这些才干定位是否准确。

在成功完成前两步后，你就来到路径的关键叉口：你必须设法在这些有才干的员工身上培养敬业精神。有很多方法可以短期奏效：例如多付薪金或提供优厚的福利，但是我们的研究表明，这些都不是长期方案。使有才干的员工敬业的唯一途径是选拔优秀的经理，来营造 GWM 调查所评测的 12 个方面的良好工作环境。

与公司的整体政策和宏观举措相比，这 12 个方面更受每个经理日常行为的影响。在一个 12 个方面俱佳的工作环境中，每个员工的才干都得到充分发挥。无法营造这种环境的公司将偏离路径。他们将大量失去优秀员工。他们将错派、错提、低估和滥用留下的员工。由于缺少能在工作中尽其所能的优秀员工，这些公司将不得不靠投机取巧来竞争——过分依赖营销技巧、不假思索

地收购、不顾一切地" 买" 发展。面对高超的竞争对手，这些公司靠这种策略将难以奏效。由于缺乏能把握方向的优秀经理，这些公司最终将陷于失败。

用“盖洛普路径” 诠释企业文化[1]

从盖洛普公司创造的“ 盖洛普路径”看，他们非常重视对企业人性密码的破译和对企业各种“权力人”权力的尊重。 盖洛普公司是由美国社会科学家乔治·盖洛普博士于 1935 年创立的全球知名的民意测验和商业调查 / 咨询公司。在长达 60 多年的时间里，该公司用科学方法测量和分析选民、消费者和员工的意见、态度和行为，并据此为客户提供营销和管理咨询，经过对 200 万以上人次的个别访谈及对 400 多个工作岗位的研究，盖洛普创立了独特的优势心理学理论，并基于这—理论基础，从咨询实践出发，研究了全球大量的组织、个人案例，对人本管理理念作了全新的诠释。盖洛普公司聚数十年研究成果后得出的理论模型和工具，就是“盖洛普路径”，其基本思想是：在其他条件给定的前提下,软数据驱动硬数据。所谓硬数据，就是企业经营的财务结果，“软”则是指人的态度和行为，而“数据”是对其进行科学测量的结果。在“盖洛普路径”上，分别表现为“发现优势”、“因材施用”、“优秀经理”、“敬业员工”和“忠实顾客”。盖洛普认为，在其他条件给定的前提下，优秀经理帮助员工发现优势和因材施用，继而达到敬业，敬业员工培养和保留忠实顾客，推动企业增长利润和股票增值。

随着人们生活水平的提高，人们的消费越来越非物质化，感性、人性越来越成为这个时代的主旋律，情感问题也日益被理论界和企业界人士所关注。由盖洛普公司出品的《由此踏上成功之路》特别对“情感经济”进行了精彩的阐述。并指出：“情感经济”的到来，引发一场管理的革命。注重人本管理成为核心理念。该书作者 柯特 . 科夫曼指出：“优秀经理人在激励员工上也是打破常规的。对员工最大的激励不是告诉他，也不是指导他如何去发现和弥补自己的弱点，”“优秀经理人会帮助员工认识到自己什么地方是长处，进而帮助他扬长避短，而这形成的是一种新的自知之明，”盖洛普应用成功心理学理论，对各行业成功人士的大量案例进行深入研究，分析个人优势与优秀业绩之间的关系。他创立的优势理论指出：“人们如果根据自身优势发展事业，就能最大限度地提高生产力，继而增强组织的整体竞争力。”这一充满革命性的人本管理新论断，以强大的冲击力颠覆和取代原有科学理论里所不合时代特征的规则。

盖洛普对人本管理的重要贡献还集中体观在创立了三个测量工具。在大量案例研究的基础上，盖洛普相继创立了 34 个主题为基础的优势识别体系，发明并完善了专有的识别工具 ——由 180 对问题组成的网上“优势识别器”(StrengthsFinder34)。创立了留住优秀员工的 12 个必要条件，即“Q12”。从 12 个维度测量—个企业的经营单位(部门或班组)的工作环境、企业文化和员工敬业度。创立了牢固顾客关系的 11 个情感指标，即“CE11”。 C (customer)指的是顾客，E(engagement)指的是忠实，11 就是争取忠实顾客而必须达到的 11 个情感指标。盖洛普的管理实践不是空谈理论，而是强调管理和测量的结合，其体系既有前瞻性指导思想，又有科学的测量 / 研究模型。

乔治·盖洛普博士这位 100 年来对美国影响最大的人物之一，向我们提供了一条走向成功之路的“盖洛普路径”。企业能否成功，并不取决于你对经济学、组织学或营销学的造诣，而取决于你对心理学的理解、“每个员工如何对待你的公司，如何对待你的顾客”，换句话说，你必须释放人性的威力，否则，你就会沿着刀锋滑下去，陷入利润递减的怪圈。

“盖洛普路径”为企业文化管理倡导的人文精神、人本精神，提供了有力的佐证。企业文化体现企业核心价值观念， 建立企业文化，必须使每一位权力人满意，他们包括顾客、员工、股东、社会与环境，甚至包括供应商和竞争对手。如果你要营造一个使每一位员工都努力工作而不问报酬是什么的环境，那么你应该首先想一想，为此你对员工承担了什么？如果你要员工忠于企业,那么企业对员工的承诺又是什么？ 一句话，要想使员工关心企业，能够与企业同心同德、尽职尽责，最着急的在于员工能否分享企业成长所带来的好处。只有在这种企业文化下，员工才能树立积极的工作价值观，才能真正感受到成功的乐趣，才能体会出人格的被尊重，也才能表现出敬业敬职的精神，公司才真正被员工所热爱。

相关条目

- **盖洛普 CE11 测评工具**
- **盖洛普 Q12 测评法**
- **盖洛普人力西格玛**

参考文献

1. 邓正红的博客--用“盖洛普路径” 诠释企业文化

公司层战略框架

公司层战略框架(Strategy Framework)

公司层战略框架包括总战略框架和公司业务组合矩阵。

一. 总战略框架

1. 稳定性战略

稳定性战略(Stability strategy)特征是很少发生重大的变化，这种战略包括持续地向同类型的顾客提供同样的产品和服务，维持市场份额，并保持组织一贯的投资报酬率记录。判定一个组织是否在实行稳定性战略不是件容易的事。如果找不到其它理由，而只是几位最高经理口头上这样就更难判断。

2. 增长战略

增长战略(Growth strategy)这个术语意味着提高组织经营的层次，这包括一些通行的衡量标准，如更高的销售额，更多的雇员和更大市场份额。增长可以通过直接扩张、合并同类企业或多元化经营的方式实现。

像沃尔玛公司和麦当劳公司是以直接扩张的方式追求增长，当然另外有些公司采用合并的方式增长。

3. 收缩战略

收缩战略(Retrenchment strategy)——减小经营规模或是多元化经营的范围。现在有少企业实行收缩战略，其中包括一些美国著名的大公司——通用动力公司、美孚石油公司（Mobil Oil）、伊斯特曼柯达公司、大通曼哈顿银行，以及联合碳化公司(Union Carbide)等。

4. 组合型战略]

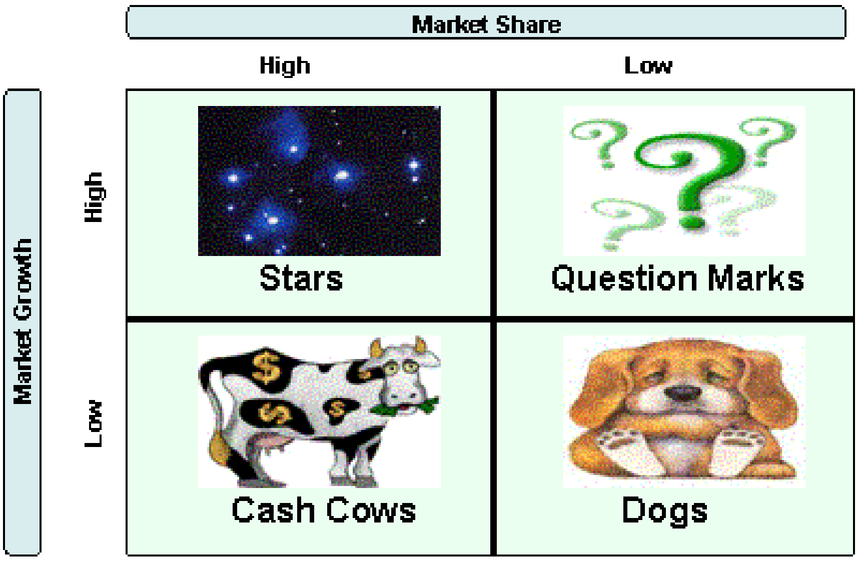
组合战略(Combination strategy)是同时实行两种或多种前面提到的战略。例如，公司的某种事业可能实行增长战略而另一种事业可能实行转包战略。1992 年春季，通用汽车公司迅速扩展它的电子数据系统分公司(Electronic Data Systems)，而大幅度削减它的美国国内汽车制造业务。

二. 公司业务组合矩阵

制定公司层战略最流行的方法之一是公司业务组合矩阵。该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group,BCG)于 70 年代初期开发的。

这种方法将组织的每一个战略事业单位(SBUs)标在一种 2 维的矩阵上，从而显示出哪个 SBUs 提供高额的潜在收益，以及哪个 SBUs 是组织资源的漏斗。

BCG 矩阵的示意图，其中横轴代表市场份额，纵轴表示预计的市场增长。说得更明确一些，高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者；高市场增长定义为销售额至少达到 10%的年增长率（扣除通货膨胀因素）。BCG 矩阵区分出 4 种业务组合。



（1）问题儿童(问题产品、problem child) 亦称为野猫(wildcat)或问号(question marks)，这里属于高度成长、低占有率的产品。管理当局应该仔细考虑，是否要花费更多的资金来提高市场占有率，以开创更美好的明天，或是缩小经营规模，甚至完全退出市场。

（2）明日之星(明星产品、stars) 这是属于高度成长、高占有率的产品。由于成长快速，因此，通常厂商不但不能从中获取大量的现金，反而还需要投下资金，以扩大市场，强化与推广，使自己能够更上一层楼，并在未来获取更多、更长远的利益。

（3）摇钱树(金牛产品、cash cows) 这是属于低度成长、高占有率的产品。由于竞争已经趋于稳定，因此，它可以产生大量的现金，以供厂商发展新产品，并培养逐渐升成的明日之星，可说是厂商的“金库”。

（4）落水狗(瘦狗产品、dogs) 变称为现金陷阱，这里属于低度成长、低占有率的产品，它或许还能自给自足，甚或对利润仍有贡献，但行销人员必须认清真相，不要因为感情因素，而将资金继续浪费在没有明天的产品上，除非产品本身仍有可为，否则，壮士断腕才是上策。

对理解 BCG 矩阵来说，重要的是假定在累积学习曲线(Cumulative Learning Curve)效应。该假定认为，如果公司能够适当地生产产品和管理生产过程，则产品生产累积的每一个显着的增加,都会带来可预计的单位产品成本的下降。特别是，波士顿咨询集团断言，销售量每翻一番，单位产品成本一般会下降 20%-30%，这个结论显然是占有最大市场份额的业务将有最低的成本。

研究表明，牺牲短期利润以获取市场份额的组织，将产生最高的长期利润。因此，管理当局应当从现金牛身上挤出尽可能多的“奶”来，把现金牛业务的新投资限制在最必要的水平上，而利用现金牛产生的大量现金投资于明星业务，对明星业务的大量投资将获得高额红利。当然，当明星业务的市场饱和及增长率下降时，它们最终会转变为现金牛。最难作出的是关于问号业务的决策，其中一些应当出售，另一些有可能转成明星业务。但是问号是有风险的，管理当局应当限制投机性业务的数量。对于瘦狗不存在战略问题——这些业务所得的现金可以用来收购或资助某些问号业务。

相关条目

- 基本竞争战略
- 战略实施模型
- 战略钟模型
- 竞争战略三角模型

高级 SWOT 分析法

为什么需要运用高级 SWOT 分析法？

SWOT 分析法是通过分析优势、劣势、机会与威胁来监测公司的市场营销方法。但是，当你逐步领会 SWOT 分析法的时候，你会发现它有许多的局限性。高级 SWOT 分析法将会使你弥补这些局限。

在运用 SWOT 分析法的过程中，你或许会碰到一些问题，这就是它的适应性。因为有太多的场合可以运用 SWOT 分析法，所以它必须具有适应性。然而这也会导致反常现象的产生。基础 SWOT 分析法所产生的问题可以由更高级的 POWER SWOT 分析法得到解决。POWER 是个人经验（Personal experience）、规则（Order）、比重（Weighting）、重视细节（Emphasize detail）、权重排列（Rank and prioritize）的首字母缩写，这就是所谓的高级 SWOT 分析法。

高级 SWOT 分析法的内容

P＝个人经验（Personal experience）

作为市场营销经理，你是如何运用 SWOT 分析法的呢？无非是将你的经验、技巧、知识、态度与信念结合起来。你的洞察力与自觉将会对 SWOT 分析法产生影响。

O＝规则（Order）

市场营销经理经常会不由自主地把机会与优势、劣势与威胁的顺序搞混。这是因为内在优势与劣质和外在机会与威胁之间的分界线很难鉴定。举个例子，就说全球气温变暖与气温变化好了，人们会错将环境保护主义当作一种威胁而非潜在的机会。

W＝比重（Weighting）

通常人们不会将 SWOT 分析法所包含的各种要素进行比较。一些要素肯定会比其他的要素更具争议性，因此你需要将所有的要素进行比较从而辨别出轻重缓急。你可以采用百分比的方法，比如所威胁 A＝10%，威胁 B＝70%，威胁 C＝20％（总威胁为 100％）。

E＝重视细节（Emphasize detail）

SWOT 分析法通常会忽略细节、推理和判断。人们想要寻找的往往是分析列表里面的几个单词而已。比如说，在机会列表里人们就可能会看到“技术”这个单词。“技术”这个单词本身并不能告诉读者很多东西，其完整的说法是：

“技术能够使得市场营销人员通过移动设备更靠近购买点（point of purchase），这能给我们公司带来独特的竞争优势”。

这将极大地帮你决定如何最佳的评价与比较各种要素。

R＝权重排列(Rank and prioritize)

一旦细节得到添加以及要素得到评价，你便能够进入下一个步骤，即给 SWOT 分析法一些战略意义，例如你可以开始选择

那些能够对你的营销策略产生最重要影响的要素。你将它们按照从高到低的词序进行排列，然后优先考虑那些排名最靠前的要素。比如说机会 C=60%，机会 A＝ 25%，机会 B=10%，那么你的营销计划就得首先着眼于机会 C，然后是机会 A，最后才是机会 B。由于企业的市场导向性，因此如何应对机会就显得很重要了。接下去在优势与机遇间寻找一个切合点以消除当前优势与今后机会之间的隔阂。最后你要尝试将威胁转化成机会，并进一步转化成优势。针对这一点，Gap 分析法（Gap analysis）将会显示出其重要性，比如说我们在哪里，以及我们想要做什么？策略分析法（Strategies）会帮助抹平两者之间的差异。

中小企业高级 SWOT 分析的应用[1]

举一例说明高级 SWOT 分析是如何进行的。某公司原来是做餐饮经营的，现在发现保健品市场是个很好投资机会，打算代理某一知名保健品在公司所在大区的独家代理。该公司做出了如表三和表四样子的较详细的 SWOT 分析。

其实，两张表格的形式和内容都非常浅显易懂。可以发现，两张表格内的分析因素完全是一样的，而且每个因素的基本分数（权重）是完全一致的，因为只有这样才能把自己的公司和其他竞争者（抽样被调查公司）进行对比。对于中小企业，尤其是业务仅仅限于国内或地区业务的公司，在考虑企业的外部环境时没有必要考虑到非常宏观的情况。因为国际环境对你的企业与并没有什么直接打的影响。应把被分析的因素限于对企业新业务或投资关系紧密的外部因素。

表一

	自己公司				
	项目		评判内容	分值/权重	总分值/总权重
优势	内部因素	1	公司相关人员有信心、感兴趣、热情高	1/5	16/27
		2	资金实力强	3/4	
		3	对该产品的销售前景有充分的市场调研和策划	2/5	
		4	公司管理好	4/4	
		5	可以招到现成的销售队伍	2/4	
		6	有一定的近似产品的客户群	4/5	
劣势	内部因素	1	没有保健品营销经验，更没有该产品销售经验	3/4	14/27
		2	对保健品产业发展前景预测不够	1/5	
		3	还没有找到理想的广告和媒体宣传渠道	2/4	
		4	公司所处地理位置不是很方便	3/5	
		5	尚没有确定非常合适的销售队伍	2/4	
		6	对销售该产品的财务方面有技术性问题	3/5	
机会	外部环境	1	同行业得到政府的扶植，我单位和政府主管关系良好	4/5	20/27
		2	融资渠道多，多家金融机构愿意支持	2/3	
		3	有实力的销售伙伴愿意合作	4/6	
		4	大环境较好、同行业竞争者实力不足	3/3	
		5	本地区生活水平普遍提高，支付能力强	4/6	
		6	消费者对使用保健品表现出浓厚的兴趣	3/4	
挑战	外部环境	1	销售量大增后会受到竞争者的打压	3/5	14/33
		2	整个国家经济形势前景难测	4/4	
		3	库房、交通运输工具等基础设施是否满足长远发展?	2/5	
		4 5	竞争对手可能不断地增加，可能有更多有实力的商家强占该地区保健品市场	1/4	
		6	国家和地方法规的不确定性	2/5	
			可能会受到很多消费者的投诉及政府部门或社会团体的质疑	2/4	

表一和表二是一个比较详细的 SWOT 分析表。通过这两个稍微复杂的表格不难发现，相对于 SWOT 分析法而言，表一和表二分析的项目更加详细了。此外，表一和表二对每一个因素进行了打分和。这种定量的分析有很重要的意义。我们在考虑每一项因素时，如果只考虑其感性的大致的影响和权重的话，那么随着分析项目的增加，可能这种分析就无法得出客观真实的结果，可能也就无法分出自己的企业相对于别的企业在进行新的业务和投资时是否具有比较优势。

其实，高级的 SWOT 分析的核心是通过浅显的定量分析看企业是否具有哪方面投资的比较优势。只要企业的比较优势明显，即使某一行业竞争再激烈，也可以考虑拓展这一业务。

表二

	自己公司				
	项目		评判内容	分值/权重	总分值/总权重
优势	内部因素	1	公司相关人员有信心、感兴趣、热情高	1/5	14/27
		2	资金实力强	2/4	
		3	对该产品的销售前景有充分的市场调研和策划	2/5	
		4	公司管理好	434	
		5	可以招到现成的销售队伍	2/4	
		6	有一定的近似产品的客户群	4/5	
劣势	内部因素	1	没有保健品营销经验，更没有该产品销售经验	2/4	12/27
		2	对保健品产业发展前景预测不够	1/5	
		3	还没有找到理想的广告和媒体宣传渠道	2/4	
		4	公司所处地理位置不是很方便	2/5	
		5	尚没有确定非常合适的销售队伍	2/4	
		6	对销售该产品的财务方面有技术性问题	3/5	
机会	外部环境	1	同行业得到政府的扶植，我单位和政府主管关系良好	3/5	18/27
		2	融资渠道多，多家金融机构愿意支持	2/3	
		3	有实力的销售伙伴愿意合作	4/6	
		4	大环境较好、同行业竞争者实力不足	2/3	
		5	本地区生活水平普遍提高，支付能力强	4/6	
		6	消费者对使用保健品表现出浓厚的兴趣	3/4	
挑战	外部环境	1	销售量大增后会受到竞争者的打压	4/5	12/33
		2	整个国家经济形势前景难测	3/4	
		3	库房、交通运输工具等基础设施是否满足长远发展?	1/5	
		4 5	竞争对手可能不断地增加，可能有更多有实力的商家强占该地区保健品市场	1/4	
		6	国家和地方法规的不确定性	1/5	
			可能会受到很多消费者的投诉及政府部门或社会团体的质疑	2/4	

那么，表一和表二中的每个被分析项的分值和权重是如何确定的呢？总分又是怎样确定的呢？其实，确定每个被评判内容的分值和四大分析项目（SWOT）的分值并不是完全凭空想象出来的。这主要基于该行业竞争对手长期从事该行业经营和管理而形成的每项评判内容的重要性而设定的。但是，值得说明的是，每项分析内容的权重和分数是不同的。如表三表四，你可以把最重要的项目的权重分配给 10 分，甚至 100 分、或 1000 分，但其他被比较项的权重也要随之改变。对于我这里列举的表三和表四而言，每个大项权重总分(总权重)都是 27 分，而每个小项的权重基本介于 36 之间，这是因为每个小项对最终决策的影响程度不同，因而基准分值有所区别。但是，最终每个项目的分数一定要放到一起才能对四个大项的每项分值具有指导作用。通过表三、表四我们不难发现，这家餐饮公司做保健品生意还是有很大的可行性的。原因是，这家公司的优势（16）和机会（20）都略高于同行业竞争对手的平均水平（分别是 15 和 17），而自己公司的劣势（14）和挑战（15）都和竞争对手（分别为 16 和 14）基本相同。即：16＋20＞16＋14。

但是，值得说明的是，从上述两个表格来看，单纯地把所有的权重加起来得到的总分 27 分并不能说明两个被分析的项目的重要性是完全对等的，因为被比较的优势、劣势、机会和挑战在

决策中是否就是分值所衡量的那样有很大的权变性。同时，把两表的所有项目的权重加起来做分母，而把每项得分加起来做分子进行比较从数学的角度来说也是不确切的，这只能从数学的角度近似地反映问题的全貌。完全正确的数学运算应该是把所有分析项权重作为分母进行通分，得出共同的分母后才能进行运算。或用其他更高级的数学方法（如运筹学、模糊数学、数理统计等方法）来求值。只是运算的结果可能和我们上述运算结果大致接近，所以就不做更大规模的数学运算了。

传统的 SWOT 分析把优势和劣势作为企业内部因素而加以分析，把机会和挑战作为外部因素而加以分析。本文并没有把这些因素严格加以内外之分。而是把它们作为不同的四个要素加以分析，这样，尽管似乎是优势和机会、劣势和威胁又重叠的地方，但是，这种方法可能使每个比较项有更好的比较性。

在做 SWOT 分析的同时，有必要时时跟踪并仔细看看公司所处的变化的商业和市场环境。通常，你每天冥思苦想、日盼夜想的巨大的商机会出现在突然变化的商业环境中。比如说：人们生活平提高要求所食用的食物不但要将康，而且还要好吃。这就会导致及健康有好吃的食品短缺，而商家恰恰可以利用这一变化的商业环境生产出自己的产品。再比如说，某一客户全体的数量突然增加，而你的竞争对手并没有开发研制和销售足以能满足这部分群体的商品。现在我国老龄化的进程突然加快，而老龄产品的开发和销售员远远赶不上客户需求的增加。还比如说，某一非常大的竞争对手、客户或供应上突然倒闭、迁址活和其他客户合并而导致的环境的变化而为你的公司所带来的收益。如很多网站的校史和破产也为其他再生的网站的出现打下了基础。

在提升公司的 SWOT 时，调查和调研非常关键，通过调查，你可以更好地了解自己公司和竞争对手的公司所处的位置。要调查研究的方面包括:

- 客户的兴趣、消费群体的特色、收入水平等
- 品牌、地理位置和公司在消费者中的形象
- 公司地理位置的不同对你的客户的影响
- 产品的实实在在的效果和销售人员的满意度

昨晚 SWOYT 分析后，应马上确定以下几个问题：

- 应该马上做的事情；
- 应该马上摆平的问题和矛盾
- 应该进一步调查研究的问题
- 应该为将来计划的问题。

既然已经确立了应该先后解决的问题，则应该把这些问题和事情马上制定详细计划和完成时间，并且把这些任务分解到具体办事的每一个人。另外，有必要对 SWOT 每隔一段时间就进行一次重新评估，随时作必要的修改。只有这样，SWOT 才能是最实用的。

不论是使用基本的 SWOT 分析还是高级的 SWOT 分析，都应该确保要分析和克比成分的准确、和新颖性。对享用的数据和资料进行充分的分析是 SWOT 取得实效的关键所在。另外，进行重大决策时，光一个 SWOT 初级或高级分析也是不够的，还要考虑到其他方法的综合运用，尤其要对变化的市场和竞争环境有比较清醒地认识。

相关条目

- SWOT 分析模型
- 初级 SWOT 分析

参考文献

1. 梁天才.中小企业初级 SWOT 和高级 SWOT 分析.中国制造业信息化门户网站

股东价值分析

股东价值分析简介(Shareholder Value Analysis,SVA)

以金融市场为主导、国际化的现代市场经济的发展，导致企业的经营目标从追求利润的最大化到追求综合程度更高的“股东价值报酬现值”的最大化。

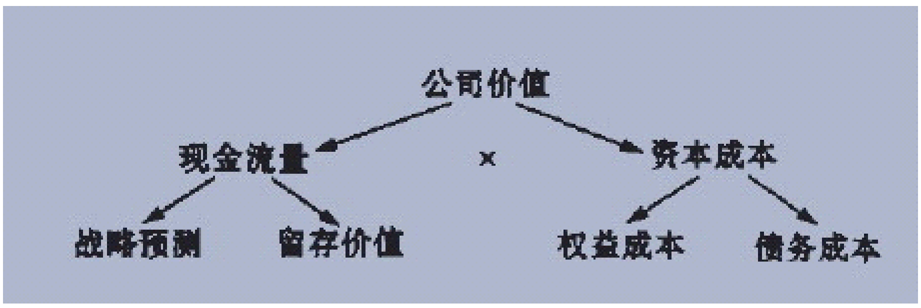
所谓“股东价值报酬现值”是以企业长期健康发展基础上形成的、未来的一定期间内归属于股东权益的现金流量，按考虑风险报酬率的“资本成本”换算为现值而得，它是股东价值的具体表现。而预测企业决策如何影响未来现金流量、从而影响企业(股东)价值的过程称为**股东价值分析(SVA)**。

将“未来现金流量的贴现值上升为企业新经营目标的高度来认识，是未来维度现金流动制会计的新发展。

SVA 模式的起源与作用

SVA 模式源于传统以每股收益(EPS)为轴心的权责发生制分析模式的批评。David Allw 认为，传统会计的局限性在于注重短期利润的最大化，从而导致不能令人满意的战略决策。SVA 的始作俑 Rappaport 认为，传统以权责发生制盈利为基础的方法不足以计量企业经济价值的变动，无法开发出一种旨在实现股东报酬最大化的财务战略。英国学者 Rogerw .M ills 也认为，尽管 EPS 增长可能是最为人们所共同接受的公司财务业绩的衡量标准，但极少有经验表明 EPS 增长和股东价值之间的一贯联系。

SVA 作为一种折现现金流量计量方法，大大丰富了未来维度上的现金流动会计的内容。其应用的关键之处在于未来现金流量及折现系数的确定，它借“价值动因组合，为媒介达成数据的计算加控制而价值动因包括:销售增长率、经营利润边际、投资和资本成本。销售增长率和经营利润边际影响现金流人量，固定资本和营运资本投资影响现金流出量，而资本成本则影响所产生现金的现值。SVA 计算原理如下图所示



股东价值分析的优缺点

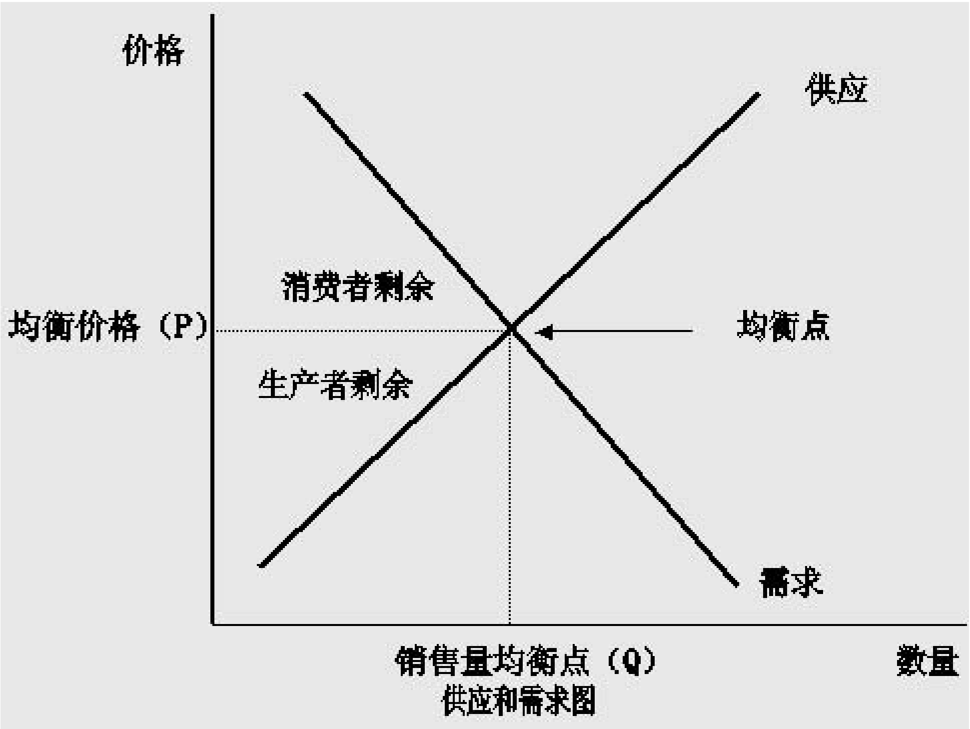
股东价值分析主要服务于企业战略决策，主要提供与评价企业收购清理有关的战略管理会计信息，而且它的诞生和发展使管理会计服务对象提高到战略层次，从而便利于管理当局高屋建翎的统筹企业全局，可视为管理会计发展的新突破。

然而，股东价值分析本身也存在着缺陷。即:由于留存价值的预测方式有很多种，而且每一种均与不同的环境条件相关，因而 SVA 对与某一特定战略相关的留存价值的计量难以找到惟一的方式。

供应和需求模型

供应和需求模型的定义

供应和需求是经济运行中的重要组成部分，它主要描述顾客和生产商之间的相互作用。这个管理模型中的基本因素是供应曲线（supply curve）、需求曲线（demand curve）、均衡价格（equilibrium price）、均衡数量（equilibrium quantity）、消费者剩余（consumer surplus）生产者剩余（producer surplus）。下图表明了上述各个因素之间的相互关系。



供应和需求模型作用

供应和需求管理模型很简单，但它是一个强有力的武器，并可以起到以下作用：

（1）组织信息。

（2）深入了解变化带来的影响（如政府新增加的规定、供应量的减少等）。

（3）制定战略以实现某个特定目标。

供应和需求模型的应用意义

首先，供应和需求管理模型可以组织信息。例如，已知竞争市场中的均衡价格 P，要求从长远的角度确定一件商品的销售量。若要回答这个问题，应迅速画出下图所列出的供需图。从图中可见，当价格达到 P 时，供需平衡，因此，从长远来看，可以销售的商品数量是 Q，即销售量均衡点。故可以利用这个图找到问题的答案并对它加以分析。

第二，供需管理模型可以了解变化所带来的影响。假设一个技术突破可以提高某种产品的产量。如果所有的公司都拥有了这项技术，那么它会对市场带来怎样的影响呢？这个全新而高效的生产方法将使供应曲线向外变化，这表明产量增加。如果其他条件不变，供应曲线向外变化会使价格下降、产品需求量增加。而它对消费者和生产者剩余的最终影响要取决于需求曲线的变化（即需求曲线的斜率）。因此使用这个管理模型可以使其答案更有力、更具分析性。

第三，供需管理模型还可以用来制定战略以便实现某个特定目标。例如，一家公司为自己定的目标是增加收入，怎样实现这个目标呢？通过使用供需管理模型并画出消费者剩余区域，经理人看到公司可以通过获得消费者剩余价值的方式增加其收入。为了实现这个目标公司可以把价格定得高一些，但这会不会使对价格敏感的顾客不再购买此种产品呢？答案或许是肯定的，因此，最好的战略是进行价格区分，即根据顾客对价格的敏感程度把他们分成不同的团队并针对每个团队制定不同的价格政策。因此，供需管理模型对制定战略是有好处的。

关键成功因素分析法

什么是关键成功因素分析法？（**Key Successful Factors [KSF]，Critical Success Factors [CSF]**）

关键成功因素法（key success factors， KSF）是信息系统开发规划方法之一，由 1970 年由哈佛大学教授 William Zani 提出。

关键成功因素(key success factors， KSF)，关键成功因素是在探讨产业特性与企业战略之间关系时，常使用的观念，是在结合本身的特殊能力，对应环境中重要的要求条件，以获得良好的绩效。

关键成功因素法是以关键因素为依据来确定系统信息需求的一种 MIS 总体规划的方法。在现行系统中，总存在着多个变量影响系统目标的实现，其中若干个因素是关键的和主要的（即成功变量）。通过对关键成功因素的识别，找出实现目标所需的关键信息集合，从而确定系统开发的优先次序。

关键成功因素指的是对企业成功起关键作用的因素。关键成功因素法就是通过分析找出使得企业成功的关键因素，然后再围绕这些关键因素来确定系统的需求，并进行规划。

关键成功因素的 **4** 个主要来源

关键成功因素的重要性置于企业其它所有目标、策略和目的之上，寻求管理决策阶层所需的信息层级，并指出管理者应特别注意的范围。若能掌握少数几项重要因素(一般关键成功因素有 5~9 个)，便能确保相当的竞争力，它是一组能力的组合。如果企业想要持续成长，就必须对这些少数的关键领域加以管理，否则将无法达到预期的目标。即使同一个产业中的个别企业会存在不同的关键成功因素，关键成功因素有 4 个主要的来源：

个别产业的结构：不同产业因产业本身特质及结构不同，而有不同的关键成功因素，此因素是决定于产业本身的经营特性，该产业内的每一公司都必须注意这些因素。

竞争策略、产业中的地位及地理位置：企业的产业地位是由过去的历史与现在的竞争策略所决定，在产业中每一公司因其竞争地位的不同，而关键成功因素也会有所不同，对于由一或二家大公司主导的产业而言，领导厂商的行动常为产业内小公司带来重大的问题，所以对小公司而言，大公司竞争者的策略，可能就是其生存的竞争的关键成功因素。

环境因素：企业因外在因素(总体环境)的变动，都会影响每个公司的关键成功因素。如在市场需求波动大时，存货控制可能就会被高阶主管视为关键成功因素之一。

暂时因素：大部份是由组织内特殊的理由而来，这些是在某一特定时期对组织的成功产生重大影响的活动领域。

关键成功因素的 8 种确认方法

环境分析法：包括将要影响或正在影响产业或企业绩效的政治、经济、社会等外在环境的力量，换句话说，即重视外在环境的未来变化，比公司或产业的总体变化来得重要，惟实际应用到产业或公司上会产生困难。

产业结构分析法：应用 Porter 所提出的产业结构五力分析架构，作为此项分析的基础。此架构由五个要素构成。每一个要素和要素间关系的评估可提供分析者客观的数据，以确认及检验产业的关键成功因素。产业结构分析的另一个优点是此架构提供一个很完整的分类，另一项优点就是以图形的方式找出产业结构要素及其间的主要关系。

产业/企业专家法：向产业专家、企业专家或具有知识与经验的专家请教，除可获得专家累积的智慧外，还可获得客观数据中无法获得的信息，惟因缺乏客观的数据导致实证或验证上的困难。

竞争分析法：分析公司在产业中应该如何竞争，以了解公司面临的竞争环境和态势，研究焦点的集中可以提供更详细的资料，且深度的分析能够有更好的验证性，但其发展受到特定的限制。

产业领导厂商分析法：经由该产业领导厂商的行为模式，可当作产业关键成功因素重要的信息来源。因此对于领导厂商进行分析，有助于确认关键成功因素，惟对于其成功的解释仍会受到限制。

企业本体分析法：此项技术乃针对特定企业，对某些构面进行分析，如优劣势评、资源组合、优势稽核及策略能力评估等。由于透过各功能的扫瞄，确实有助于关键成功因素的发展，但实在耗费时间且数据相当有限。

突发因素分析法：此项技术亦是针对特定企业，透过对企业相当熟悉的专家协助。虽然较主观，却常能揭露一些其它传统客观技术无法查觉到的关键成功因素，且不受功能别的限制，甚至可以获得一些短期的关键成功因素，惟难以验证这些短期的关键成功因素。

市场策略对获利影响的分析法（PIMS Results）：针对特定企业，以 PIMS（Profit Impact of Market Strategy）研究报告的结果进行分析。此技术的主要优点为其实验性基础，而缺点在于“一般性的本质”，即无法指出这些数据是否可直接应用于某一公司或某一产业，也无法得知这些因素的相对重要性。

关键成功因素法的步骤

关键成功因素法主要包含以下几个步骤：（一个完整的 KSF 分析方法主要有五个步骤：1、公司定位；2、识别 KSF；3、收集 KSF 情报；4、比较评估 KSF；5、制定行动计划。）

1.确定企业或 MIS 的战略目标；

2.识别所有的成功因素：主要是分析影响战略目标的各种因素和影响这些因素的子因素；

3.确定关键成功因素。不同行业的关键成功因素各不相同。即使是同一个行业的组织，由于各自所处的外部环境的差异和内部条件的不同，其关键成功因素也不尽相同；

4.明确各关键成功因素的性能指标和评估标准。

关键成功因素法的优点是能够使所开发的系统具有很强的针对性，能够较快地取得收益。应用关键成功因素法需要注意的是，当关键成功因素解决后，又会出现新的关键成功因素，就必须再重新开发系统。

[案例分析]

行业关键成功因素是在竞争中取胜的关键环节。可以通过判别矩阵的方法定性识别行业关键成功因素。其具体操作过程是采取集中讨论的形式对矩阵中每一个因素打分，一般采用两两比较的方法，如果 A 因素比 B 因素重要就打 2 分，同样重要就打 1 分，不重要就打 0 分。在对矩阵所有格子打分后，横向加总，以次进行科学的权重分配。一般权重最高的因素就成为行业关键成功因素。下表为运用判别矩阵方法设计的行业关键成功因素分析表。

岗位价值评估

什么是岗位价值评估?

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，是指在工作分析的基础上，采取一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等等特性进行评价，以确定岗位在组织中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的过程。

岗位价值评估的特点

岗位价值评估着眼于从事该岗位工作人员的最佳特质，而非目前在职人员的情况。岗位价值评估具有以下三个明显的特点。

（1）岗位价值衡量的是公司所有岗位之间的相对价值，而不是某一个岗位的绝对价值，如果岗位价值的结果脱离了企业这个特定的环境，则没有任何意义。岗位价值评估是根据预先已经设计好的评估模型，是每一个岗位的主要影响因素逐一进行测定、评估，由此得到每个岗位的相对价值。这样一来，公司的所有岗位之间也就有了对比的基础，最后再按照评定结果，对岗位划分出不同的等级。

（2）岗位评估结果具有一定的稳定性和可比性。由于公司发展目标，组织结构、岗位设置等都具有一定的稳定性，因此，岗位价值的评估结果也存在相对的稳定性。但随着企业发展战略的转变，公司的流程设计发生变化，进而导致公司组织结构、岗位设置、岗位工作内容的变化，岗位价值也会随之而变化。如果公司只是小范围的调整而导致新增加个别岗位，则可以根据以前的岗位价值评估结果，选定一个参照点，具体确定新增岗位的岗位价值而不需要重新进行评估。

（3）岗位价值评估的过程中需要运用多种评价技术和手段。一般来说，一次比较成功的岗位价值评估过程，需要综合运用组织设计与管理、流程设计与优化、数理统计和计算机数据处理等技术。同时，也需要运用岗位排序法、岗位归级法（岗位分类法）、因素比较法等多种岗位价值评估方法，才能对所有岗位作出相对比较客观公正的评估。

岗位价值评估原则

岗位价值评估是一项技术性非常强、涉及面广、工作量大的活动，岗位价值评估是现代人力资源管理薪酬体系设计的关键，为了保证岗位价值评估工作的顺利开展，提高评估的科学性和合理性，并获得内部绝大多数员工的认同，一般来说，公司在实施岗位价值评估的过程中需要遵循以下几个原则。

1、对岗不对人的原则

岗位价值评估的对象是公司中所有的岗位，而非从事某个岗位的具体某一个人，在一般的岗位价值评估过程中，往往在考虑岗位重要性的同时，许多人就自然而然地将目前从事该岗位的员工联系在一起来考虑。这个观念是不对的。因为，岗位承担了公司战略目标实现的所有事项，只要将每个岗位的工作职责加起来，就形成了整个公司为实现赢利的运行模式。但在这个过程中，每个岗位承担的工作会有差异，其重要程度也存在不同，比如说，在一个传统的制造企业，销售员岗位和生产工人、后勤服务员工他们岗位承担的职责差别很大，那么他们之间的重要程度如何衡量，就需要对他们进行岗位价值评估。

2、适宜性原则

岗位价值评估必须从公司实际出发。选择适合公司实际的评估模型、评估方法和评估技术、评估程序。只有这样，评估结果才会体现出合理性。

3、评估方法、评估标准统一的原则

为了保证岗位价值评估工作的规范化和评估结果的可比性，提高评估工作的科学性和工作效率，岗位价值评估必须采用统一的评估方法和评估标准，在规定范围内，作为评估工作中共同遵守的准则和依据。

4、过程参与原则

岗位价值评估工作涉及到公司内部所有岗位，评估结果会影响公司的所有员工的薪资水平，所以岗位价值评估方法的准确性、岗位价值评估要素和评估标准的准确性，以及评估数据处理的规范性等都最终会影响公司中所有岗位的相对重要程度和地位，所以，适当地让员工参与到岗位价值评估工作中来，更容易让他们对岗位价值评估的结果产生认同感，也有利于增强岗位价值评估结果的合理性。

5、结果公开的原则

岗位价值评估结果应该向员工公开，透明化的岗位价值评估标准和评估程序、评估结果有利于员工对企业的价值取向达成理解和认同，明确自己的努力方向，并可降低薪酬管理中可能出现的随意性大等风险，同时提高员工对薪酬的满意度，减少员工对薪酬的抱怨。

岗位价值评估有哪些方法

一般来讲，岗位价值评估的方法可以分为两大类，即基于市场的评估方法和基于工作内容的评估方法。基于市场的评估方法方案用市场资料来决定岗位价值的差异。很多公司选择基于市场的评估方法是因为他们希望制定的工资水平和市场水平相比不会过高或过低。基于工作内容的评估方法方案强调公司内部的价值体系，它可以根据每一个岗位在公司的战略角色来建立内部岗位价值等结构。

在人力资源管理发展的过程中，产生了很多岗位价值评估的方法，常用的方法有岗位分类法、简单排序法、配对比较法、交替排序法、岗位参照法、分数分析法、因素计分法等，其中岗位分类法。简单排序法、配对比较法、交替排序法属于定性评价，而分数分析法、因素计分法属于定量评价。

1、分类法

指将公司所有岗位根据岗位工作职责、任职条件等方面的不同要求，将其分为不同的类别。比如按照岗位层级可以分为：经营层岗位、管理层岗位和基层操作层岗位；按照不同序列又分为行政人事类岗位、财务投资类岗位、营销类岗位、技术研发类岗位和生产制造类岗位等。然后根据每一类岗位确定一个岗位价值范围，并且对同一类岗位进行排序，从而确定每一个岗位的相对价值。

2、简单排序法

根据一个简单的标准，如工作复杂性或工作对公司竞争战略的重要性，把所有的岗位从高到低进行排序。这种方法需要对每个岗位完整地进行考虑和分析。通过适用于岗位比较简单的公司，对于很多大公司来说，采用这种方法需要以部门为单位给每个部门的岗位进行排序，再对每个部分进行排序，并确定相应的系数，通过系数进行转化，确定每个岗位的价值大小。简单排序法需要参与排序的人要对所有岗位的情况非常了解，排序结果的处理可以用简单算数平均，也可以根据评分人对岗位的熟悉情况进行加权平均。

3、岗位参照法

指企业事先建立一套较合理的标准岗位价值序列，然后其他岗位比照已有包准岗位来进行评估。岗位参照法的具体操作步骤为：

（1）成立评估小组；

（2）评估小组选出几个具有代表性，并且容易进行评估的岗位，将选出的岗位定为标准岗位，对这些岗位采用合适的方法进行评估；

（3）评估小组根据标准岗位的工作职责、工作环境和任职条件等信息，将类似的其他岗位归类到标准岗位中来，

（4）将每一组中所有岗位价值设置为本组标准岗位的价值；

（5）在每组中，根据每个岗位与标准岗位的工作差异，对这些岗位的岗位价值进行调整。

（6）确定所有岗位的岗位价值

当企业已经有了一套合理的岗位价值序列，又有新增岗位需要进行岗位价值评估时，就可以参照标准岗位进行了。

4、因素计分法

一种应用非常广泛的岗位价值评估方法，它的最大优点是不直接对每个岗位的具体职责、工作内容、工作环境和任职资格等进行相互比较，而是将所有岗位的工作特性抽象成若干个计酬要素，再将岗位的具体内容与这些要素标准相比较，从而得到每个岗位的价值分数，然后通过分数排序就得到了岗位价值序列。因素计分法是一种定量分析岗位价值的方法，在目前的人力资源管理中，是一种运用非常普遍的工具。

岗位价值评估可以解决什么问题

岗位价值评估的应用可以帮助企业解决如下：

1、帮助企业建立岗位价值级别的统一标准

通过岗位价值评估建立公司的薪酬层级关系图。在一个企业中，岗位的名称很多，同时，在不同的企业中，相同的工作可能有不同的岗位名称，或者相同的岗位有可能从事的工作又是大相径庭，各不相同。而企业出于各种需要，通常要确定不同岗位之间的价值比较，比如，企业在确定报酬水平的时候，需要知道一名销售人员与一名采购人员相比，究竟谁对企业的贡献大，谁应该获地更高的薪水，一般情况下，需要解决这个问题需要企业有一套科学合理的岗位价值评价系统。

2、建立薪酬分配的客观基础

员工在企业当中，随时都会拿自己的收入跟别的员工相比，如果他觉得不平衡。即薪酬的内部公平性出了问题。岗位价值评估就可以帮助企业解决这一问题。

3、为员工职业发展提供指引

岗位价值评估不仅能使企业内部各类工作与企业为此支付的报酬相适应，使员工与员工之间，管理者与员工之间对报酬看法趋于一致，岗位价值评估使企业内部建立起一系列连续的等级，便于员工理解企业的价值标准，从而使员工明确自己的职业发展和晋升途径，引导员工朝更高的目标迈进。

岗位价值评估六步法

一套完整的岗位价值评估体系一般包括六个环节，即设计和选择岗位价值评估模型'成立评估小组、岗位价值试评估、岗位价值正式评估，岗位价值评估数据处理、岗位价值评估数据应用等。

1、设计和选择岗位价值评估模型

企业进行岗位价值的目的在于客观公正地对公司所有岗位透过不同的纬度和一系列比较科学的程序进行评估，从而得到各岗位之间的相对价值，所以设计或选择适合企业实际的岗位简直模型是岗位价值评估工作中非常重要的环节之一，当然设计或选择岗位价值评估模型的时候，需

要了解什么是岗位价值评估模型、岗位价值评估模型如何设计，常见的岗位价值评估有哪些，企业如何设计或选择合适的岗位价值评估模型等。

2、成立评估小组

岗位价值评估模型一旦选定，企业面临的就是如何去运用选定的模型去评价所有岗位价值的问题，根据我们的实际操作经验，企业在进行岗位价值评估的时候，需要注意：小组成员选定原则和如何对评估小姐成员进行培训，使得他们对评估岗位的工作职责、工作内容、任职资格和模型本身达成比较一致的认识和看法。

3、岗位价值试评估

在完成第二步之后，还不能正式评估岗位展开评估，需要在专家或人力资源部门的指导下选择个别岗位先进行试评估。

4、岗位价值正式评估

这个环节是岗位价值评估过程中最重要的环节

5、岗位价值评估数据处理

同样，对岗位价值评估评估数据处理也是岗位价值评估过程中的重点工作之一，首先数据处理者需要对评估数据逐个进行核查，确认数据有效的基础上，进行数据统计工作，如果发现数据存在异常现象，应该立即通知评估小组成员进行再次确认，如果有必要，还要组织评估小组成员对个别岗位进行重新评估。

6、岗位价值评估数据应用

数据处理完毕后。就进入了岗位价值评估工作中的最后一个环节——评估数据的应用。因为岗位价值评估可以帮助企业岗位价值级别的同意标准，还可以成为薪酬水平的基准，为员工薪酬增长提供晋升通道。所以说，岗位价值评估数据的应用主要在：（1）绘制岗位价值曲线图；（2）绘制岗位层级关系图；（3）确定岗位价值系数等利于

岗位价值评估的注意要点

岗位价值评估是一种解决企业内部不同岗位之间的价值贡献，并按照一定的次序进行排列岗位程度的方法，企业在进行岗位价值评估的时候。需要注意：

（1）岗位价值结果是相对的，而不是绝对的。每个岗位的价值离开了企业这一特定的范围之后，将变得毫无意义。

（2）岗位价值评估是一种定性判断岗位之间价值大小的，而不是进行定量判断的工具。

（3）岗位价值评估的基础是以工作为基础的，而不是以从事某岗位的特定员工为基础的。

（4）岗位价值评估是在建立统一的岗位价值评估模型的基础上开展的，而不是运用不同的模型对企业的不同岗位进行评估的

规划企业愿景的方法论框架

规划企业愿景的方法论框架

柯林斯（Jim Collins）在 1994 年出版的《基业长青》(Built to Last)一书中，讨论居世界前列的 18 家高瞻远瞩公司（visionary company）基业长青的理由，得出的结论是：那些能够长期维持竞争优势的企业，都有一个基本的经营理念，基本的理念是这些公司发展史的最重要的成分。这种核心理念，柯林斯将它定义为“愿景”（Vision）。

然而，《基业长青》并没有告诉我们企业实现愿景管理可操作的方法是什么。以后，彼得圣吉（Peter Senge）的《第五项修炼》中又重点强调“塑造共同愿景 (building shared vision)”。但他们都没有能够展开论述。

现在，马克利普顿（Mark Liption）令人信服地解释了一个强大的愿景规划如何从 CEO 的头脑中的理念转而变为组织成功成长的引擎。利普顿的愿景实践方法可概述为**“一个概念”、“两项比较”、“三大原则”、“四方面构架”和“五步骤流程”。**

一个概念：“愿景”是什么？

利普顿认为，愿景是一个具体的目标，一个向往的将来的生动画面，它既是可以被描述的，又是具有挑战性的。同时，它还指出了一个组织工作的具体方法以及在这个组织工作的人们的期望获得。愿景不会年年改变，相反，它是一个历久弥坚的承诺。

两项比较：“愿景”与“使命

利普顿认为，“愿景”和“使命(mission)”不是也不应该是一个概念。判断的方法是看：“这个陈述是我们组织或部门做了什么，还是界定了为什么我们组织在这个行业存在？”“什么”倾向于使命，“为什么”指的是愿景。

有效愿景的三大内核原则

一个企业的愿景必须回答以下三个主题，它们构成了有效愿景的内核：

（1）**存在的理由**。愿景必须表明一个企业存在的理由以及为什么要从事各种活动。存在的理由即是一些个体一生都在努力争取解答的严肃的关于存在主义的、组织层面上的问题：我们这个企业为什么存在？我们所作这些努力都是为了谁的利益？我们又给这个世界带来了什么影响？

（2）**战略**。愿景必须明确界定一项战略。这项战略并不是简简单单的业务计划或传统的战略规划，它必须能帮助建立起企业的截然不同于他人的个性化的标识和特征。

（3）**价值观**。包括为了不断向“存在的理由”靠拢和支持组织战略而体现出来的，同时贯穿于日常工作过程中的主要观念、态度和信念。组织的价值观是指引及保持这种行为的基石。

愿景的四方面构架

利普顿在书中还提出了一个愿景构架。其内核是上述三大原则，外周是赋予组织力量的四方面关键因素的整合。

（1）**企业高级管理层**。一个组织愿景的倡导者、支持者不是某一个人，企业高级管理层由企业的最高层经理人组成，承担着中心领导者的角色。他们是实施愿景的责任人，时刻紧密监督组织是否与愿景保持一致，边监督边处理在成长的过程中随时出现的阵痛。他们是愿景及其其所蕴含的创新需求的启蒙者。

（2）**文化**。一个公司的企业文化是独特的，它强化企业愿景，使之难以被模仿。当一个公司的文化与其声明的价值观以及愿景其它要素相一致、并融入于整个企业时，它对企业成长与革新的影响要远远大于任何正式的系统。

（3）**组织结构**。组织的结构既可以支持愿景，又可能侵蚀愿景。许多组织总是面对着这么一个两难的矛盾：在鼓励各种集体尽可能保持其独特性以完成不同任务的同时，这些集体还被要求尽可能地整合在一起来实现不同的组合之间的合作以及贯彻组织始终的愿景。

（4）**人员管理**。人员管理是所有经理人的职责，而并不仅仅是某一个部门的事务性工作。通常来说，一个组织中人力资源管理部门的负责人应清楚地认识到人员管理的重要，但是由于缺乏权力或资源，他们往往发现自己没有能力贯彻自己的信念。人员管理的最终责任在于企业的高级管理层。

组织愿景开发的五步骤流程

（1）**建立规划小组**。这个小组将着手进行的过程应该是一个领悟力训练，通过这个训练，人们能够分享并更好地理解他人心目中对组织将来形象和状态的想象和希望。

（2）**形成愿景的核心要素**。第一步，要求小组内每一个成员说出各自心目中组织的情形状态是什么样的。把各自的观点看法压缩为简短的句子或者不严格的词组。第二步要求小组的每个成员讨论他们各自的"愿景"。每个成员对自身以及对所在组织的抱负志向是什么？他们的期望是什么？本小组以及关于整个组织的具体目标、价值观和观念是什么？

（3）**讨论这些核心要素**。通过第二阶段的练习，我们已形成了愿景的一些可能的要素清单。这时，小组成员通过头脑风暴的方法来判断哪些因素对愿景来说是关键的。

（4）**阐述经过考验的愿景说明**。对愿景的考验应该根据所建立的预测，明确详细地检查组织行为和组织绩效。可以选定一个部门来测试愿景。该部门员工对这个愿景的反应积极吗？如果存在抵制情绪，那么这种抵制情绪的产生原因是什么。

（5）**在组织范围内推广愿景**。

核心竞争力分析模型

什么是核心竞争力分析模型？（**Core competence analysis**）

1990 年，美国著名管理学者加里·哈默尔和普拉哈拉德的核心竞争力（Core Competence）模型是一个著名的企业战略模型，其战略流程的出发点是企业的核心力量。

他们认为，随着世界的发展变化，竞争加剧，产品生命周期的缩短以及全球经济一体化的加强，企业的成功不再归功于短暂的或偶然的产品开发或灵机一动的市场战略，而是企业核心竞争力的外在表现。按照他们给出的定义，核心竞争力是能使公司为客户带来特殊利益的一种独有技能或技术。

企业核心竞争力是建立在企业核心资源基础上的企业技术、产品、管理、文化等的综合优势在市场上的反映，是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手仿效、并能带来超额利润的独特能力。在激烈的竞争中，企业只有具有核心竞争力，才能获得持久的竞争优势，保持长盛不衰。

自内而外的企业战略（**Inside-out Corporate Strategy**）

传统的自外而内（Outside-in）战略（例如：波特五力分析模型），总是将市场、竞争对手、消费者置于战略设计流程的出发点上。核心竞争力理论恰好与其相反，认为从长远来看，企业的竞争优势取决于企业能否以低成本、并以超过对手的速度构建核心竞争力。核心竞争力能够造就料想不到的产品。竞争优势的真正源泉是企业围绕其竞争力整合、巩固工艺技术和生产技能的能力，据此，小企业能够快速调整适应变化了的商业环境。核心竞争力是具体的、固有的、整合的或应用型的知识、技能和态度的各种不同组合。

Hamel 和 Prahalad 在他们的《企业核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation，1990）一文中，驳斥了传统的组合战略。根据他们的观点，把战略事业单元（SBU）放在首位，是一个明显的时代错误。 Hamel 和 Prahalad 认为，应该围绕共享的竞争核心来构建企业。

SBU 的设置必须要有助于强化发展企业的核心竞争力。企业的中心部门如财务不应该作为一个独立层面，它要能够为企业的战略体系链接、竞争力构建增加价值。

核心竞争力的识别标准

企业核心竞争力的识别标准有四个：

1. 价值性。这种能力首先能很好地实现顾客所看重的价值，如：能显著地降低成本，提高产品质量，提高服务效率，增加顾客的效用，从而给企业带来竞争优势。

2. 稀缺性。这种能力必须是稀缺的，只有少数的企业拥有它。

3. 不可替代性。竞争对手无法通过其他能力来替代它，它在为顾客创造价值的过程中具有不可替代的作用。

4. 难以模仿性。核心竞争力还必须是企业所特有的，并且是竞争对手难以模仿的，也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上购买到，而是难以转移或复制。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。

识别核心竞争力的三个测试

1. 为企业提供通向广阔的多样化市场的潜在通道。

2. 使企业能够从生产顾客所需产品中获得巨大回报。

3. 竞争者难以复制。

构建核心竞争力

核心竞争力的构建是通过一系列持续提高和强化来实现的，它应该成为企业的战略核心。从战略层面来讲，它的目标就是帮助企业在设计、发展某一独特的产品功能上实现全球领导地位。

企业高管在 SBU 的帮助下，一旦识别出所有的核心竞争力，就必须要求企业的项目、人员都必须紧紧围绕这些竞争核心。 企业的审计人员的职责就是要清楚围绕企业竞争核心的人员配置、数量以及质量。 肩负企业核心竞争力的人员应该被经常组织到一起，分享交流思想、经验。

核心僵化?

必须注意不能使企业的核心竞争力发展成为僵化的核心。 对于企业来说，学习培养一个竞争核心难，遗忘一个竞争核心同样困难。 企业不遗余力地构建了一项核心竞争力，有时候却又可能忽略了新的市场环境和需求， 在这种情况下，企业则面临着固步自封的危险。。。

相关条目

- 核心竞争力识别工具

参考文献

- C.K. Prahalad, Gary Hamel - The CC of the Corporation
- Michael Goold， Andrew Campbell - Corporate-Level Strategy
- C.K. Prahalad， Gary Hamel - Competing for the Future [中译本《竞争大未来》，台湾智库股份有限公司，1995；北京昆仑出版社，1998]

华信惠悦人力资本指数

华信惠悦人力资本指数(HCI,Human Capital Index)

人力资本指数 HCI（Human Capital Index）是全球知名人力资源公司华信惠悦（WatsonWyatt Wordwide）发明的用来计算人力资本和股东价值相关性的方法。人力资本指数的意义是：如果公司的人力资本管理的好，股东回报也会相应较高。

华信惠悦(Watson Wyatt)开发了一系列量度标准，来定量分析人力资源政策、实务对股东价值的影响。

根据那些量度标准，为每一个被调查的公司分配一个人力资本指数值，就能够得出关于股东价值的相关结论。 其基本规律是，人力资源实务表现越好，公司的股东价值就越高。

Watson Wyatt 开发了一系列量度标准，来定量分析人力资源政策、实务对股东价值的影响。

根据那些量度标准，为每一个被调查的公司分配一个人力资本指数值，就能够得出关于股东价值的相关结论。 其基本规律是，人力资源实务表现越好，公司的股东价值就越高。

换句话说， 人力资本指数表示，如果公司的人力资本管理得好，它的股东回报也会相应较高。

人力资本指数公式

人力资本指数的计算要用到一些客观的财务数据，包括市场价值、3 年或 5 年的股东总报酬率（TRS）以及托宾值(一种比率)，经济学家用它来计算企业超越其实物资产创造价值的能力。这就要借助一些标准化或非标准化的数据库来得到的公共数据，通过它们即可了解所需财务信息。

要探明公司的人力资本与价值创造之间的关系，还要运用一系列的多次回归分析，通过这些分析计算，就能够得到人力资本与股东价值之间的清晰关系。 据研究，多达 30 项人力资源实务与 30%的市场价值增减变化相关。 每一个公司的 HCI 值在 0-100 之间， 0 代表人力资本管理最差，100 则代表人力资本管理最为理想。

人力资本与股东价值的关系

从上个世纪末起，华信公司开始跟踪调查北美４００家上市公司人力资本投入与股东收益之间的关系，据研究，多达 30 项人力资源实务与 30%的市场价值增减变化相关。 每一个公司的 HCI 值在 0-100 之间， 0 代表人力资本管理最差，100 则代表人力资本管理最为理想。结果发现，人力资本投入指数与股东收益成正比。在研究了相关财务数据的基础上，运用一系列的多次回归分析，计算出企业超越其实物资产创造价值的能力，得到人力资本与股东价值之间的清晰关系：人力资本投入指数在２５％以下的，股东收益很低，有的甚至是负收入；指数在２５％至７５％之间，股东收益增加３０％的回报；如果指数高于７５％，股东最高可以获得１５０％的收益。惠悦公司又对欧洲和亚太地区的上市公司进行调查，结果与北美一致。惠悦公司又进一步推算出：HCI 值的范围在 0~100 之间，数值越大，表明公司的人力资本管理状况越理想。

人力资本指数是衡量员工以及他们对流程的运用为客户增加价值并实现企业目标的总价值。在人力资本与市场资本收益关系圈中。

如果人力资本指数低，而市场资本收益率高，则企业需要进一步授权，进行内部修炼；

如果员工满意度高，而市场资本收益低，则需要以客户为导向，重新定义能力体系和管理风格；

当企业员工满意度和客户满意度都不高，人力资本指数和市场资本收益率都低时，企业需要重新审视其战略规划、业务流程，重新构建系统；

只有当人力资本指数和市场收益率都处于高值时，才是一个稳定可靠的状况，才是有竞争力的以及能持续提高的。

人力资本指数的应用意义

在对澳大利亚、新加坡、中国等１２个国家和地区的上百家公司进行调查后，华信惠悦公司得出以下几点结论：

1、优越的人力资源管理等同于良好的股东价值。在亚太地区，拥有比较健全人力资本管理制度的公司，与那些人力资本制度较差的公司相比，前者所创造的股东价值可达后者的两倍以上。

2、健全的人力资本管理在全世界皆有相似之处。这些制度包括：明确规范的奖酬制度与权责划分、卓越的选聘与保留人才能力以及平等而有弹性的工作环境等。

3、卓越的人力资源将成为亚太地区的竞争优势。在亚太地区，进行有效的人力资源投资，其回报要比其他地区高出许多。拥有符合公司业务需求的完善的人力资源制度及高效的人力资源功能，将使这个地区的公司获得丰厚的回报。

案例分析

HCI 研究始于 1999 年美国和加拿大，对象是 400 个公开上市的公司。之后，研究范围逐渐扩大，2002 年，其研究对象扩展到欧洲和亚洲，囊括所有行业的 1600 个业绩优异的上市公司。2002 亚太地区人力资本指数调研结果显示，以下几种人力资源做法使股东价值提高了 78.7%。

- 总的人力资本指数（增加了 78.8%)
- 人力资源功能的效益（股东价值提高 31.5%)
- 平等、弹性和客户导向的工作环境（股东价值提高 21.5%)
- 招聘和保留优秀人才（股东价值提高 5.4%)
- 充分交流（股东价值提高 2.6%)

核心竞争力识别工具

核心竞争力识别工具概述

核心竞争力并不是企业内部人、财、物的简单叠加，而是能够使企业在市场中保持和获得竞争优势的，别人不易模仿的能力。美国战略学家哈默认为："企业是一个知识的集体，企业通过积累过程获得新知识，并使之融入企业的正式和非正式的行为规范中，从而成为左右企业未来积累的主导力量，即核心竞争力。"企业间的竞争最终将体现在核心竞争力上。

通用电气凭借其核心竞争力，推行其"数一数二"战略，在多个领域成为了世界领先者，并确保相当大的领先优势。核心竞争力识别工具一直是该公司管理层最重要的战略工具之一。

核心竞争力的构成要素

具体地讲，核心竞争力包括下列一些构成要素：

(1)研究开发能力。即企业所具有的为增加知识总量以及用这些知识去创造新的知识而进行的系统性创造活动能力。研究开发包含基础研究、应用研究和技术开发三个层次。

(2)不断创新能力。即企业根据市场环境变化，在原来的基础上重新整合人才和资本，进行新产品研发并有效组织生产，不断开创和适应市场，实现企业既定目标的能力。所谓创新，包含技术创新、产品创新和管理创新三个方面的内容。

(3)组织协调各生产要素有效生产的能力。这种能力不仅仅局限于技术层面，它涉及企业的组织结构、战略目标、运行机制、文化等多方面，突出表现在坚强的团队精神和强大的凝聚力、组织的大局势和整体协调以及资源的有效配置上。

(4)应变能力。客观环境时刻都在变化，企业决策者必须具有对客观环境变化敏锐的感应能力，必须使经营战略随着客观环境的变化而变化，即因时、因地、因对手、因对象而变化。

核心竞争力识别

企业核心竞争力识别工具，如图所示。它可以帮助我们认识企业自身所蕴涵的核心竞争力。方法很简单：企业的内部资源中"与竞争对手相似的或比较容易模仿的"就属于一般的必要资源，"比竞争对手好的或不容易模仿的"就属于企业独一无二的资源。在企业的能力中与"竞争对手相似的或比较容易模仿的"就是一般的基本能力；而"比竞争对手好的或不容易模仿的"能力就是企业的核心竞争力了。



企业在识别核心竞争力时，需要区别资源和能力这两个概念。如果企业具有非常独特的价值资源，但是企业却没有将这一资源有效发挥，那么，企业所拥有的这一资源就无法为企业创造出竞争优势。另外，当一个企业拥有竞争者所不具有的竞争能力时，那么，该企业并不一定要具有独特而有价值的资源才能建立起独特的竞争能力。

除了上述工具外，还有一些识别核心竞争力的方法，即比较法，见下表：

方　法	说　明
历史性对比法	通过将企业的资源和表现同企业过去的经历进行对比，从而来看企业是否发生变化。这种对比的目的就是看一下企业的表现是否比过去有所提高
行业标准对比法	将自己企业的资源和能力与同行业中的其他企业进行对比，来看自己的企业与行业内的企业的差距在哪里，差多少
最优对比法	将自己的企业与行业中最好的企业进行对比，从而发现自己的企业与行业中最好的企业之间的差距有多大

核心竞争力识别工具的应用

当企业制订竞争战略，以及进行投资分析时，都需要用到核心竞争力识别工具，只有充分发挥自己的核心竞争力的战略方案，才可能取得竞争胜利，也只有充分发挥自己的核心竞争能力的投资方案，才可能获取理想的回报。

当一个企业培养核心竞争能力时，也首先要进行核心竞争能力的识别工作。

相关条目

- 核心竞争力分析模型

环境不确定性分析

环境不确定性的涵义

有许多环境因素会对企业产生影响，其影响可能并不明显。企业必须面对这一现实并处理好环境不确定性，方能保持其高效率。

不确定性意指在没有获得足够的、有关环境因素的信息情况下必须做出决策，而决策人很难估计外部环境变化。

环境不确定性增加了企业各种战略失败的风险，使企业很难计算与各种战略选择方案有关的成本和概率。

企业试图通过分析使某些不确定因素有一定的参考价值，力求将许多环境影响减少到使人们能够理解和可操作的程度。下面将介绍环境不确定性是如何进行分类的，并分析企业各种可能的对策以削减某些不确定因素的负作用。

显然，企业面临的环境不尽相同，不同环境所呈现出的不确定性也有高低之分。这些不确定程度可以由下面两个特性来划分：

环境不确定程度两个特性

美国学者邓肯认为，应该从两个维度来确定企业所面临的环境不确定性：一是企业所面临环境的动态性，二是企业所面临环境的复杂性。

① 环境简单或复杂的程度；复杂性程度可用组织环境中的要素数量和种类来表示。在一个复杂性环境中,有多个外部因素对组织产生影响。通常外部因素越少,环境复杂性越低,不确定性越小。

② 事件的稳定或不稳（即动态）程度。即组织环境中的变动是稳定的还是不稳定的。它不仅取决于环境中各构成因素是否发生变化,而且还与这种变化的可预见性有关。

环境条件越多变和越复杂，环境的不确定性越大。环境条件的多变性意指变化的速度和频率。

1. 简单与复杂程度

简单与复杂程度意指那些与企业经营有关的外部因素的数量和不相同性。在一些复杂的环境情况下，许多种类不同的外部因素对企业产生牵制和影响。复杂程度可能来自企业面临的环境

因素的多样性(例如在不同国家经营的跨国公司），也可能来自处理环境影响所需的知识多寡（例如对一家航天公司的要求）。

下面是我们选择的两家企业：

(1) 简单环境——油漆商店

有一定实际重要性的外部环境因素不过是一些竞争对手、供应商和客户。政府监管是极少的，风俗上的变化对油漆商店的影响也是微乎其微的。

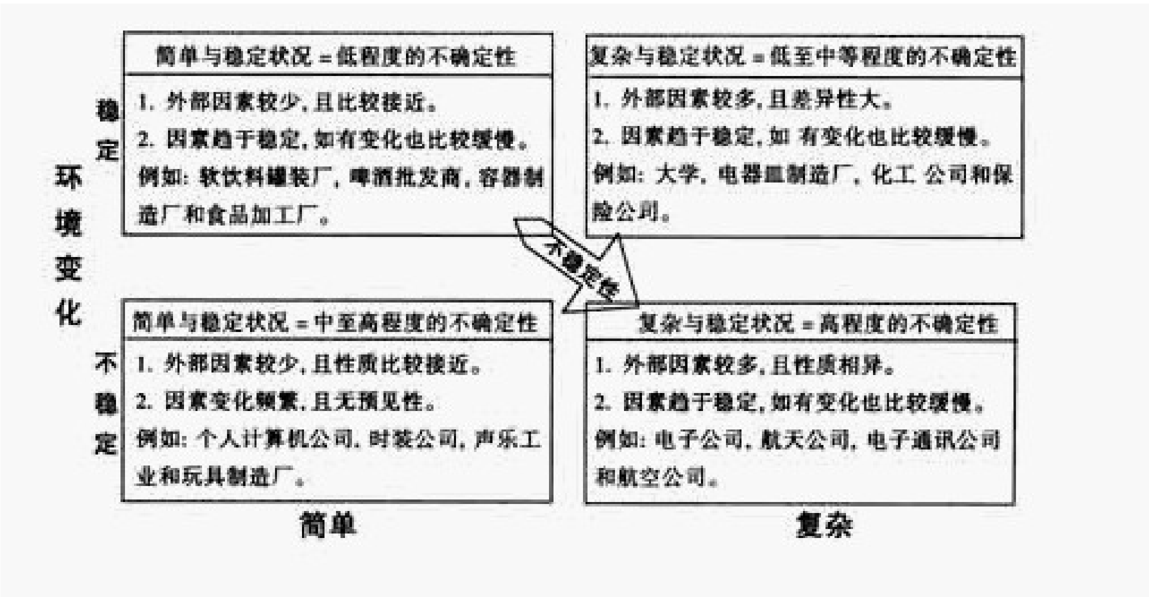
(2) 复杂环境——大学

大学往往横跨不少技术领域，是文化和价值交流的融汇点。大学与政府和赞助机构、专业和科研组织、校友会、家长基金会、公司等相互影响，形成了为数众多的外部因素和复杂的环境。

2. 稳定与不稳定程度

稳定与不稳程度是指外部环境变化的速度。某些外部环境因素变化速度明显超过其他因素。

一般来说，计算机公司处在极不稳定或称多变的环境中。而许多政府部门则处在比较稳定的环境中（见下图）。



评估环境不确定性框架图

上图中包括了以上两个程度，形成了一个评估环境不确定性的框架。我们分别探讨一下由两种程度组成的四种环境状况，以及由此而形成的不确定性程度。

两种程度组成的四种环境状况

1. 简单与稳定状况

在简单与稳定状况下，不确定的程度很低。企业所面临的环境比较容易理解，变化不大。例如原材料供应商和大批量生产企业。在这类企业中，相关的外部因素较少，技术过程相比之下比较单一，竞争和市场在较长的时期内固定，市场和竞争的数量可能有限。例如，软饮料制造厂、啤酒批发商、容器制造厂、食品加工厂、以及律师事务所等。如果企业所处的环境简单且稳定，那么，对过去环境影响的分析就有一定的实际意义，因为历史上出现过的规律性事情有可能继续在未来出现。

2. 复杂与稳定状况

复杂与稳定环境表明不确定性有所增加。在外部审查过程中需要考虑众多的环境因素。为了提高企业的效益，必须要对这些因素进行分析。然而，这种环境下的外部因素变化不大，且往往在意料之中。例如大学、电器制造厂和保险公司所处的环境复杂但比较稳定。尽管外部因素较多且在不断变化中，但是变化速度比较缓慢，而且可以预见。

3. 简单与不稳定状况

在简单与不稳定环境中，不确定性进一步增加。尽管企业的外部因素很少，然而，这些因素很难预测，往往与企业初衷相违背。面对这种环境的企业包括时装公司、个人计算机公司、玩具制造公司和声乐行业。这些企业面临的市场供求关系经常发生变动。

4. 复杂与不稳定状况

复杂与不稳定状况下不确定程度最高。企业面临着众多的外部因素，且变化频繁，对企业的举措影响甚大。当几种因素同时变化时，环境会发生激烈动荡。电子公司和航空公司往往处在这种复杂与不稳定环境中。许多外部因素会同时发生变化。例如航空公司，在过去的几年中出现了不少地区性航空公司，法规进一步放宽、价格战不断出现，燃料成本上升、海湾战争爆发、机场拥挤不堪，顾客需求变化等。除此之外，航天公司和电子通讯公司也属于这类处在复杂与不稳定状况下的企业

行业内的战略群体分析矩阵

什么是行业内的战略群体分析矩阵?

迈克尔·波特对于战略群体,进行了有效地划分,他认为可以通过考虑一定的特征组合来划分战略群体,并根据战略群体的不同而确定环境的机会和威胁。

选取特征变量进行群体划分

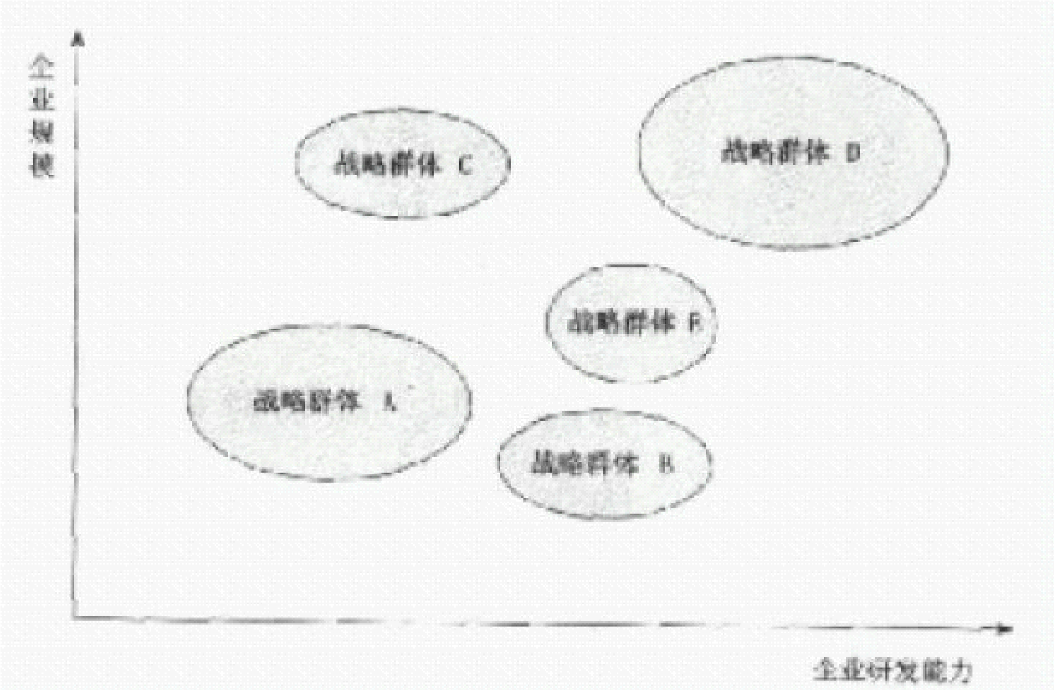
波特对于战略群体进行了细致而有效地划分，他认为可以通过以下组合进行战略群体的划分:

- 产品（或服务）的差异化程度；
- 各地区交叉的程度；
- 细分市场的数目；
- 所使用的分销渠道
- 品牌的数量；
- 营销的力度（如广告覆盖面，销售人员数目等）；
- 纵向一体化的程度；
- 产品的服务质量；
- 技术领先程度（是技术领先者而不是技术跟随者）；
- 研究开发能力（生产过程或产品的革新程度）；
- 成本定位（为降低成本所做的投资大小等）；
- 能力的利用率；
- 价格水平；
- 装备水平；
- 所有者结构；
- 与政府、金融界等外部利益相关者的关系；
- 组织的规模。

绘制战略群体分析图

为清楚地识别不同的战略群体，通常在上述特征中选择两项有代表性的特征，绘制二维的坐标图，按选定的两个特征把行业内的企业列在这个坐标图内。把大致相同战略空间的企业归为

同一个战略群体。最后给每个战略群体画一个圆，使其半径与各个战略群体占整个行业销售收入的份额成正比。这样就得到了一张战略群体分析图。例如，选取“研究开发能力”与“组织规模”两项特征，得到如下图所示的战略群体分析图



多角度选取变量分析方法

在进行战略群体分析时，应注意变量的选取应遵循以下的方法：

（1）选取的两个变量，不能具有强相关性；

（2）变量应当能够体现各企业之间所定位的竞争目的之间有较大差异；

（3）可以采取多选取变量的方式，从多个角度绘制战略群体分析图，从不同角度反映行业中的竞争者地位的相互关系。

战略群体分析的用途

战略群体分析多用于对行业进行分析，可以帮助企业确定环境的机会和威胁。一般而言，只有在同一个战略群体中的企业是最直接的竞争对手，其次是相距最近的两个群体的企业，而在图上相距很远的两个企业几乎没有多少竞争。

对于每一种竞争力量而言，不同战略群体处境不同，即各个战略群体之间往往存在利润上的差异。因为各个战略群体内部的竞争程度不同，各个群体所服务的主要客户群的增长率不同。驱动因素和竞争力量对各个群体并不相同。

如果企业发现另一个战略群体的竞争形式更有利，就存在由一个群体向另一个群体转移的可能和机会。但这种机会都存在较大的机会成本，主要原因是在群体之间的转移存在转移壁垒。转移壁垒是限制企业在一个行业内的不同群体之间转移的因素。这些因素包括进入障碍和退出障碍。专业壁垒的高低可以用于评估一个特定群体的企业受到其他群体企业进入威胁的大小。如果转移壁垒较低，其他群体企业的进入威胁就较大，这在很大程度上限制了企业的价格和利润；如果进入壁垒高，进入威胁就小，在这个受保护的群体中的企业就有机会提高价格，获得更多利润。

横向价值链分析

横向价值链分析概述

价值链分析是战略成本管理的基本分析方法，大致可以分为纵向价值链分析、**横向价值链分析**和内部价值链分析三种类型。

横向价值链分析简单地讲就是对一个产业内部的各个企业之间的相互作用进行分析。在大多数产业中，不论其产业平均盈利能力如何，总会有一些企业比其他企业获利更多。企业通过横向价值链分析可以确定自身与竞争对手之间的差异，从而确定能够为企业取得相对竞争优势的战略。

横向价值链分析：这是企业确定竞争对手成本的基本工具，也是公司进行战略定位的基础。比如通过对企业自身各经营环节的成本测算，不同成本额的公司可采用不同的竞争方式，面对成本较高但实力雄厚的竞争对手，可采用低成本策略，扬长避短，争取成本优势，使得规模小、资金实力相对较弱的小公司在主干公司的压力下能够求得生存与发展;而相对于成本较低的竞争对手，可运用差异性战略，注重提高质量，以优质服务吸引顾客，而非盲目地进行价格战，使自身在面临价格低廉的小公司挑战时，仍能立于不败之地，保持自己的竞争优势。

横向价值链分析强调竞争对企业战略的影响，以及由于为获得竞争优势而进行的投资决策问题。其目的在于通过产品创新、技术开发、优质服务等形成差异，或使总成本最低，获得竞争优势。

什么是横向价值链

横向价值链主要反映同类产品在不同的生产者之间的价值运动过程，要充分考虑企业目前和潜在的竞争对手，争取获取竞争优势。横向价值链分析主要包括决策、预算和分析三个方面,企业要面临现实和潜在的竞争者，就不得不为了获得竞争优势而形成产品差异，努力降低成本。此外，企业要想方设法对竞争对手的产品特别是成本信息进行分析，从而提高产品成本方面的竞争力。

横向价值链将企业作为一个整体进行考虑,所有在一组互相平行的纵向价值链中处于同等地位的企业之间相互作用所构成的具有潜在关系的链条。将企业作为纵向价值链与横向价值链这样两个链条的交叉点进行研究,这种研究的好处是可以将一些问题进行分离后纳入到新的观察视野中进行更具体的分析.缺点在于由于各种价值链之间存在的复杂联系,使得各个问题的研究之间必然存在一定的重复和交叉，这也是该研究方法应继续改进的方向。

横向价值链分析的内容

（1）产品的价格和数量

某一企业的定价以及产量的变化都会对其他企业产生影响，从而引发其他企业的战略调整，使得原有的均衡产量和价格遭到破坏。企业之间的相互作用力可以使得这种动态变化趋向于一个新的动态平衡点。这就是说一旦产业内部平衡关系由于某一个或多个企业的行为遭到破坏，产业内部又会在企业之间的相互作用下达到一种新的平衡，这种平衡是一种动态化的平衡，所以企业有必要对此进行分析。

（2）技术开发的方向

进行横向价值链分析时，通过针对竞争对手价值链的分析确定企业的竞争优势之所在，为企业内部技术开发指明方向 ，以有利于竞争优势的取得和保持。

（3）采购和销售

采购和销售所采用的渠道和方式并不是企业能够一厢情愿地确定，它也需要企业进行横向价值链分析，确定与竞争对手采用相同、类似还是不同的渠道和方式。

（4）服务

是指与提供服务有关的各种价值活动。这些价值活动可以增加或保持产品价值，也是企业差别化竞争优势的一个重要来源。

横向价值链分析的应用

同一产业内部具有相同或相近功能的各个企业之间相互作用形成的价值链条即是横向价值链。横向价值链上的企业关系首先表现为竞争关系。对企业而言，基础业务是存贷款，可替代性强，利率的可选择性较小，只有通过提供独特的、无法被替代的产品或服务才能在激烈的竞争中胜出。其次，企业之间的关系表现为合作关系。各企业的比较优势不同，强强联合或者取长补短，才能更有效的配置资源。横向价值链分析可以帮助企业明确业务流程、市场营销、客户服务等方面存在的优势、劣势以及外部存在的和潜在的机会与威胁，为确定竞争战略和发展方向奠定基础。

现实中，三条价值链并不能被机械地划清界限，它们相互交叉，相辅相成，共同为提升企业核心竞争力服务。其中改善内部价值链是基础，作为其延伸的纵向价值链和横向价值链的完善必须落实到价值链分析的基点中。而内部价值链的优化又会强化纵向价值链和横向价值链。对三条价值链的分别讨论，有助于理顺企业与关联者的关系，明确企业的市场定位。

行业内战略集团分析

行业内战略集团分析（Strategic group analysis）

行业内战略集团的分析，是按照行业内各企业战略地位的差别，把企业划分成不同的战略集团，并分析各集团间的相互关系和集团内的企业关系，从而进一步认识行业及其竞争状况。

一个行业内的企业，在战略上会有许多共同点，但也会有许多不同点。战略的不同点主要表现在以下几个方面：

1， 纵向一体化的程度不同。有的企业自己生产原材料和零部件，有的则完全从外部采购;有的企业有自己的销售渠道和网点，有的则全靠批发商和零售商。

2， 专业化程度不同。有的企业只经营某一种产品和服务项目，有的则生产多品种多规格的产品和服务，有的甚至是跨行业经营。

3， 研究开发重点不同。有的企业注重争取开发新产品的领导地位，不断投放新产品；有的企业把研发重点放在生产技术上，力争在质量和成本上取得优势。

4， 营销的重点不同。有的企业重视维持高价产品，有的企业则采取低价策略展开竞争；有的企业特别重视对最终用户的推销活动，有的企业主要以为销售者的服务来巩固和扩大疏通渠道。

什么是行业战略集团（战略群）

在这一个或几个方面的战略的不同，必然引起企业在行业中的地位的不同。相同战略、相同地位企业的结合，就形成了战略集团。

行业战略集团在竞争利润率方面的差异是由于“移动壁垒“的存在，与“进入壁垒”抵抗产业外的企业入侵的作用相似，“移动壁垒”阻止了产业内企业从一种战略群向另一战略群移动。“移动壁垒”的高低决定行业内战略集团间的竞争激烈程度。

企业盈利率不仅取决于企业自身的实力而且取决于行业结构状况及企业所处的战略群状况

a：行业特征

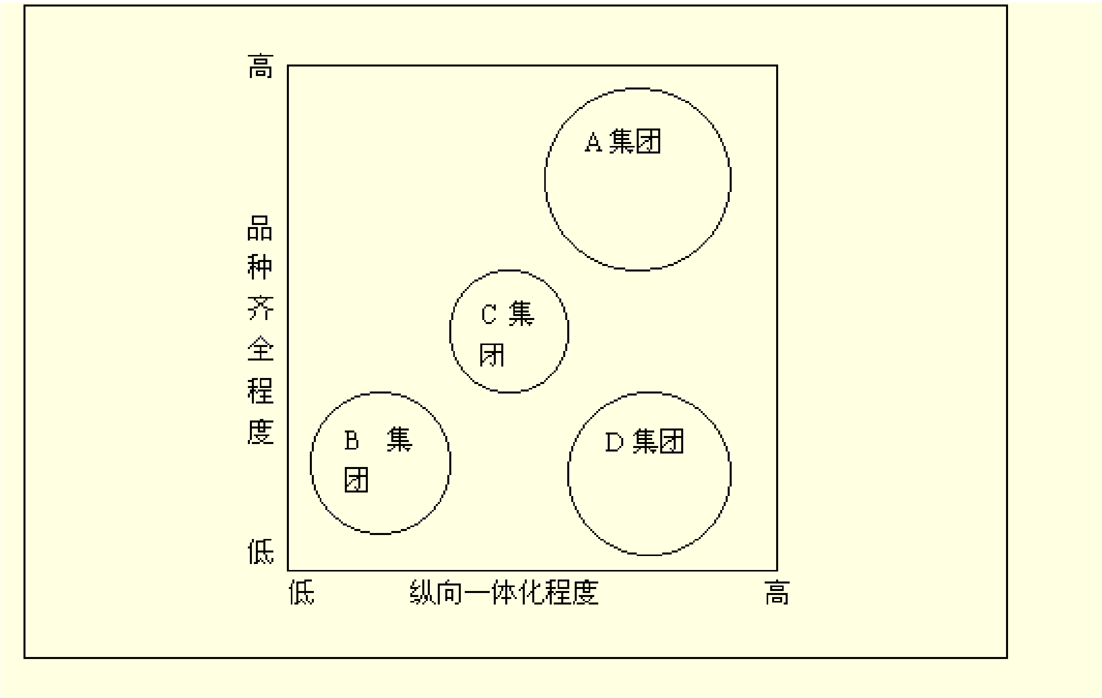
b：企业所处的战略群分布图

c：企业在战略群中的地位

行业内战略群分布图

在战略群分析时，可以绘制行业内战略群分布图

要了解战略集团的性质、特点、需要分析个战略集团的地位。用下面的图表可以确定一个行业不同战略集团的地位。



A 集团：丰富的产品品种，高度纵向一体化，成本低，中等质量。

B 集团：狭小的产品品种，低纵向一体化，高成本、高质量、高技术水平。

C 集团：品种齐全程度和纵向一体化程度都是中等，中等价格，质量低，服务质量高。

D 集团：狭小的产品品种，成本低，价格低，服务水平低。

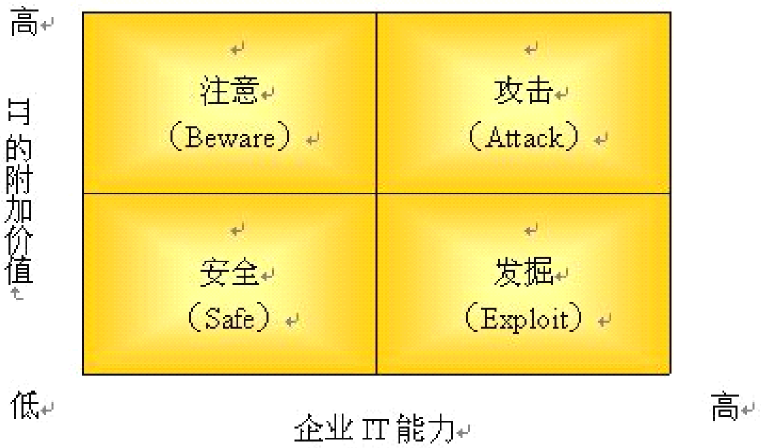
战略集团间的抗衡程度是由许多因素决定的。一般说，各战略集团的市场占有率相同，而经营战略很不相同，集团间的抗衡就会激烈；或各战略集团的目标是同一类顾客，其战略差异越大，抗衡也就会越激烈；一个行业内战略集团越多，相互的对抗也就越激烈。如果一个行业中虽然有不少战略集团，但其中少数战略集团处于领导地位，并且市场占有率很高，这个行业战略集团间的对抗就不会激烈。

在战略集团内部同样存在着竞争，这主要是由于各企业的优势不同造成的。在一个战略集团内，各企业会有生产规模和能力上的差别，如果一个战略集团的经济效益主要取决于产量规模，那么，规模大的企业就会处于优势地位。另外，同一战略集团内的企业，虽然常常采用相同的战略，但各企业的战略实施能力是不同的，即在管理能力、生产技术和研究开发能力、销售能力等方面是有差别的，能力强者就会占优势。

IT 附加价值矩阵

什么是附加价值矩阵？(IT Value-Add Matrix Model)

McLaughlin 等学者认为资讯系统的投资不应只考虑成本，同时也应考虑其潜在的附加价值，因为资讯科技的应用能改变企业的成本效益，增强进入市场的能力与产品差异化，并能改变市场的结构。同时，产业结构也会影响企业活力使用资讯科技以获得竞争优势的附加价值程度。因此，遂以企业资讯系统的品质为横轴，企业活动潜在的附加价值为纵轴，发展出附加价值矩阵，根据次四种情况来制定资讯科技管理政策。



附加价值矩阵的内容

1、注意(beware)

当企业活动本身使用资讯科技能获得竞争优势之潜在的附加价值高，然而本身的信息系统资源弱，则要注意竞争威胁，易遭受拥有较佳信息科技之竞争者攻击。

2、出击(attack)

当企业活动使用资讯科技潜在的附加价值高且本身的系统强，则企业应采取攻击其它的竞争者的策略。

3、探索(explore)

当企业本身系统资源强，但是潜在的附加价值低，则应致力于寻求运用资讯科技的机会。

4、安全(safe)

当企业活动使用资讯科技的潜在附加价值低，且本身的系统弱时，企业是处于安全的状态，不过获利情况不佳。

竞争态势矩阵

竞争态势矩阵(CPM 矩阵)

竞争态势矩阵（Competitive Profile Matrix，CPM 矩阵）用于确认企业的主要竞争对手及相对于该企业的战略地位，以及主要竞争对手的特定优势与弱点。CPM 矩阵与 EFE 矩阵的权重和总加权分数的涵义相同。编制矩阵的方法也一样。但是，CPM 矩阵中的因素包括外部和内部两个方面的问题，评分则表示优势和弱点。

CPM 与 EFE 之间区别：

CPM 中的关键因素更为笼统，它们不包括具体的或实际的数据，而且可能集中于内部问题；CPM 中的因素不像 EFE 中的那样划分为机会与威胁两类；在 CPM 中，竞争公司的评分和总加权分数可以与被分析公司的相应指标相比较，这一比较分析可提供重要的内部战略信息。

下表是一个简单的 CPM 矩阵实例：

关键因素	权重	被分析的公司		竞争对手 1		竞争对手 2	
		评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数
市场份额	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
价格竞争力	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
财务状况	0.4	2	0.8	1	0.4	4	1.6
产品质量	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
用户忠诚度	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
总计	1.0		2.3		2.2		2.8

评分值涵义：1＝弱，2＝次弱，3＝次强，4＝强。

为了简化这里仅包括五个因素，这比实际矩阵中的因素要少得多。

在这个实例中，财务状况被当作最为重要的关键因素。

基本竞争战略

基本竞争战略简介(Generic Competitive Strategies)

基本竞争战略是由美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特提出。

基本竞争战略有三种：成本领先战略、差异化战略、集中化战略。企业必须从这三种战略中选择一种，作为其主导战略。要么把成本控制到比竞争者更低的程度；要么在企业产品和服务中形成与众不同的特色，让顾客感觉到你提供了比其他竞争者更多的价值；要么企业致力于服务于某一特定的市场细分、某一特定的产品种类或某一特定的地理范围。这三种战略架构上差异很大，成功地实施它们需要不同的资源和技能，由于企业文化混乱、组织安排缺失、激励机制冲突，夹在中间的企业还可能因此而遭受更大的损失。

成本领先战略（Overall cost leadership）

1．成本领先战略的类型

成本领先战略也称为低成本战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低的成本，从而获取竞争优势的一种战略。根据企业获取成本优势的方法不同，我们把成本领先战略概括为如下几种主要类型：

（1）简化产品型成本领先战略；就是使产品简单化，即将产品或服务中添加的花样全部取消。

（2）改进设计型成本领先战略；

（3）材料节约型成本领先战略；

（4）人工费用降低型成本领先战略；

（5）生产创新及自动化型成本领先战略；

2．成本领先战略的适用条件与组织要求

（1）现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；

（2）企业所处产业的产品基本上是标准化或者同质化的；

（3）实现产品差异化的途径很少；

（4）多数顾客使用产品的方式相同；

（5）消费者的转换成本很低；

（6）消费者具有较大的降价谈判能力。

企业实施成本领先战略，除具备上述外部条件之外，企业本身还必须具备如下技能和资源：

（1）持续的资本投资和获得资本的途径；

（2）生产加工工艺技能；

（3）认真的劳动监督；

（4）设计容易制造的产品；

（5）低成本的分销系统。

3．成本领先战略的收益与风险

采用成本领先战略的收益在于：

（1）抵挡住现有竞争对手的对抗；

（2）抵御购买商讨价还价的能力；

（3）更灵活地处理供应商的提价行为；

（4）形成进入障碍；

（5）树立与替代品的竞争优势。

采用成本领先战略的风险主要包括：

（1）降价过度引起利润率降低；

（2）新加入者可能后来居上；

（3）丧失对市场变化的预见能力；

（4）技术变化降低企业资源的效用；

（5）容易受外部环境的影响。

差异化战略（**Differentiation**）

1．差异化战略的类型

所谓差异化战略，是指为使企业产品与竞争对手产品有明显的区别，形成与众不同的特点而采取的一种战略。这种战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。企业要突出自己产品与竞争对手之间的差异性，主要有四种基本的途径：

（1）产品差异化战略

产品差异化的主要因素有：特征、工作性能、一致性、耐用性、可靠性、易修理性、式样和设计。

（2）服务差异化战略 服务的差异化主要包括送货、安装、顾客培训、咨询服务等因素。

（3）人事差异化战略

训练有素的员工应能体现出下面的六个特征：胜任、礼貌、可信、可靠、反应敏捷、善于交流。

（4）形象差异化战略

2．差异化战略的适用条件与组织要求

（1）可以有很多途径创造企业与竞争对手产品之间的差异，并且这种差异被顾客认为是有价值的；

（2）顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即顾客需求是有差异的；

（3）采用类似差异化途径的竞争对手很少，即真正能够保证企业是“差异化”的；

（4）技术变革很快，市场上的竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。

除上述外部条件之外，企业实施差异化战略还必须具备如下内部条件：

（1）具有很强的研究开发能力，研究人员要有创造性的眼光；

（2）企业具有以其产品质量或技术领先的声望；

（3）企业在这一行业有悠久的历史或吸取其他企业的技能并自成一体；

（4）很强的市场营销能力；

（5）研究与开发、产品开发以及市场营销等职能部门之间要具有很强的协调性；

（6）企业要具备能吸引高级研究人员、创造性人才和高技能职员的物质设施；

（7）各种销售渠道强有力的合作。

3. 差异化战略的收益与风险

实施差异化战略的意义在于：

（1）建立起顾客对企业的忠诚；

（2）形成强有力的产业进入障碍；

（3）增强了企业对供应商讨价还价的能力。这主要是由于差异化战略提高了企业的边际收益；

（4）削弱购买商讨价还价的能力。企业通过差异化战略，使得购买商缺乏与之可比较的产品选择，降低了购买商对价格的敏感度。另一方面，通过产品差异化使购买商具有较高的转换成本，使其依赖于企业；

（5）由于差异化战略使企业建立起顾客的忠诚，所以这使得替代品无法在性能上与之竞争。

差异化战略也包含一系列风险：

1. 可能丧失部分客户。如果采用成本领先战略的竞争对手压低产品价格，使其与实行差异化战略的厂家的产品价格差距拉得很大，在这种情况下，用户为了大量节省费用，放弃取得差异的厂家所拥有的产品特征、服务或形象，转而选择物美价廉的产品；

2. 用户所需的产品差异的因素下降。当用户变得越来越老练时，对产品的特征和差别体会不明显时，就可能发生忽略差异的情况；

3. 大量的模仿缩小了感觉得到的差异。特别是当产品发展到成熟期时，拥有技术实力的厂家很容易通过逼真的模仿，减少产品之间的差异；

4. 过度差异化。

集中化战略（Focus）

1. 集中化战略的类型

集中化战略也称为聚焦战略，是指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。这种战略的核心是瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场。具体来说，集中化战略可以分为产品线集中化战略，顾客集中化战略，地区集中化战略，低占有率集中化战略。

2. 集中化战略的适用条件、收益与风险

具备下列四种条件，采用集中化战略是适宜的：

（1）具有完全不同的用户群，这些用户或有不同的需求，或以不同的方式使用产品；

（2）在相同的目标细分市场中，其他竞争对手不打算实行重点集中战略；

（3）企业的资源不允许其追求广泛的细分市场；

（4）行业中各细分部门在规模、成长率、获利能力方面存在很大差异，致使某些细分部门比其他部门更有吸引力。

集中化战略的收益主要表现在：

（1）集中化战略便于集中使用整个企业的力量和资源，更好地服务于某一特定的目标；

（2）将目标集中于特定的部分市场，企业可以更好地调查研究与产品有关的技术、市场、顾客以及竞争对手等各方面的情况，做到“知彼”；

（3）战略目标集中明确，经济效果易于评价，战略管理过程也容易控制，从而带来管理上的简便。

集中化战略的风险主要表现在：

（1）由于企业全部力量和资源都投入了一种产品或服务或一个特定的市场，当顾客偏好发生变化，技术出现创新或有新的替代品出现时，就会发现这部分市场对产品或服务需求下降，企业就会受到很大的冲击；

（2）竞争者打入了企业选定的目标市场，并且采取了优于企业的更集中化的战略；

（3）产品销量可能变小，产品要求不断更新，造成生产费用的增加，使得采取集中化战略的企业成本优势得以削弱。

夹在中间

一个公司未能沿三个基本战略方向中的任何一个方向制定自己的竞争战略，即被夹在中间。这样的公司常常会处于极其糟糕的战略地位。夹在中间的公司几乎注定是低利润的。除非产业结构非常理想，并且其竞争对手也都处在夹在中间的境地。然而，产业的成熟会加大采取基本战略的企业和夹在中间的企业之间的差距，夹在中间的企业面对成本优势的竞争对手，会失去大量的低价格偏好客户，而对于高利润业务，又无法战胜那些做到了全面产品歧异的公司，最终只能寻找市场空隙，在夹缝中生存。夹在中间的企业是不折不扣的二流企业，其失败的原因是由于模糊不清的企业文化、相互冲突的组织结构、矛盾而无效的激励机制所至。拉克航空公司(Laket Airline Company)是一个典型的例子，它最初在北大西洋市场，采取不提供不必要服务的非常明确的成本聚集战略，其目的是针对那些对价格极为敏感的客户。然而，一段时间后，拉克航空公司又开始提供不必要的花样，增设新的服务，开设新的航线。这种变化使原有形象受损而变得含糊不清，使服务和交货系统由优变劣。结果是灾难性的，拉克航空公司最终破产了。

三种基本战略之间的区别

		战略优势	
		低成本地位	独特性
战略目标	整个产业范围	成本领先战略	差异化战略
	特定细分市场	成本聚焦战略	差异化聚焦战略

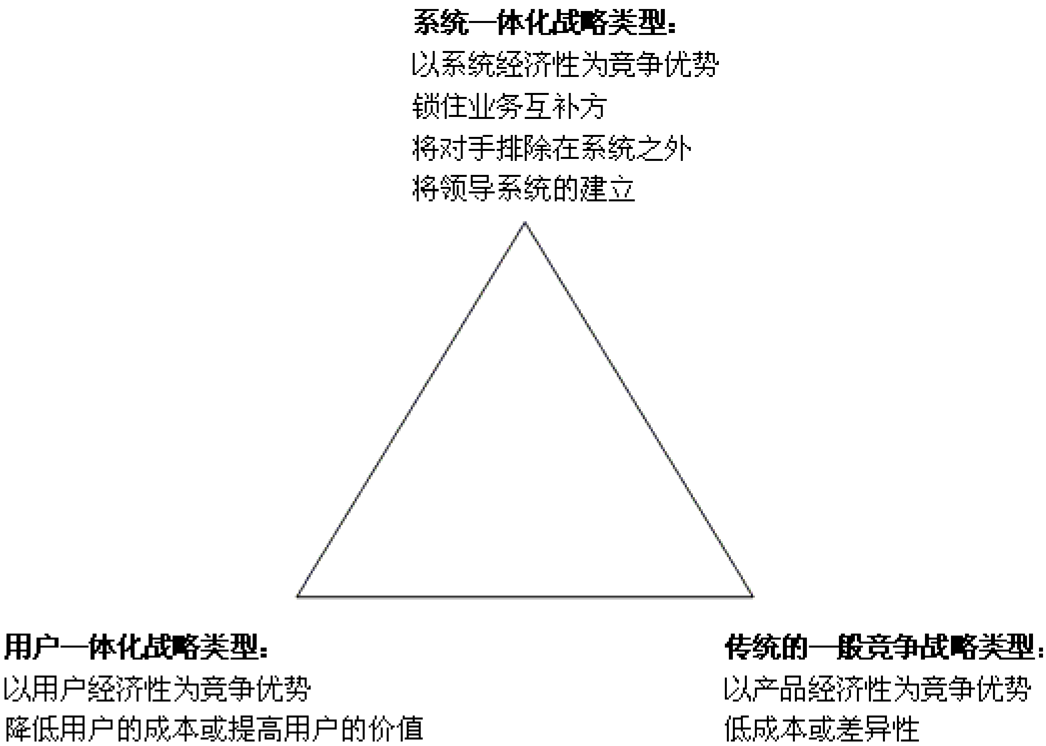
相关条目

- 公司层战略框架
- 战略实施模型
- 战略钟模型
- 竞争战略三角模型
- 波特钻石理论模型
- 波特五力分析模型
- 波特价值链分析模型

竞争战略三角模型

竞争战略三角模型简介(Triangle Model)

Amoldo C. Hax 等人通过对近 100 家美国企业的研究后发现，近年有不少企业创造了另外两种基本的竞争战略类型：用户一体化类型和系统一体化类型(Amoldo C. Hax，Dean L. Wilde，1999)，并获得成功。他们利用这两种新的竞争类型与波特提出的两种一般竞争类型提出了竞争战略三角模型(见下图)，该模型的一个角是波特提出的两类一般竞争类型，它们的共同基础是产品的经济性；三角型的另一个角是用户一体化战略，其成功的基础是用户经济性；三角形的最后一个角是系统一体化战略，它们以提高系统的经济性为竞争基础。



用户一体化类型

用户一体化类型是指企业将提高用户价值为己任，力求通过企业的活动来降低用户个别成本，从而提高用户的价值。虽然采用此类型可能会造成企业成本水平的提高，但由于个别用户价值提高的贡献量不但大于市场一般水平，也大于本企业为此提高的成本量，所以企业的利润水平还是有所提高。用户一体化的类型是以用户经济性作为竞争的基础。用户一体化类型往往采用包括供应商、企业及用户在内的合伙或联盟的方式。

在采取用户一体化类型时，企业的活动边界实际上已经由仅包括本企业扩大到包括消费者活动在内的较大的范围。用户不再是企业的外部环境，而是企业内部成分之一，而且决定企业内部其他活动成分的构成及活动原则。企业可以通过接近用户来与用户形成一体。例如，与用户一起开发新产品，按用户的要求安排自己的系统等。这种一体化有双重作用：其一是用户用于学习如何使用某产品或服务的投资，会形成较高的转换成本，这一较高的转换成本将用户与企业更牢固地捆绑在一起；其二是企业了解用户的要求，将提高企业满足用户要求的能力，从而提高企业对用户的吸引力。在成本敏感性较高、成本结构复杂而且变化较快的产业中，采用用户一体化战略，有可能改变消费者的寿命周期特征，甚至改变产业的竞争规则，从而改变已经稳定的产业组织关系。产业组织关系的改变可以改变企业在产业中的地位。

系统一体化类型

系统一体化类型是指企业以与企业活动有直接关系的整个系统的优势为竞争优势的基础，以形成系统经济为其活动的经济基础。这一类型是通过建立并拥有产业标准来实现的。

系统一体化类型不仅意味着企业活动边界进一步扩大，而且改变了传统的企业关系及企业与用户的关系。在系统一体化类型中，企业与其他具有直接业务互补关系的企业(如计算机软件商及硬件商，音响设备制造商及 CD 盘的制造商就互为互补方)的活动成为统一的活动系统。通过相关企业对系统的大量投资及建立与系统相适应的产业标准的方法来提高业务相关企业(主要是供应商和外加工企业)的转移成本，从而锁住业务相关企业和用户，而将竞争对手排除出该系统。

相关条目

- 公司层战略框架
- 基本竞争战略
- 战略实施模型
- 战略钟模型

竞争对手分析论纲

概要

作者：包昌火 谢新洲 李 艳

Abstract 本文试图对众多的竞争对手分析方法建构具有方法论意义的竞争对手分析论纲，侧重论述了三维分析法、竞争对手分析流程和竞争对手分析软件，可为竞争对手分析技术的研究和应用提供思路和框架。

Keywords 竞争情报 竞争对手分析方法 竞争对手分析论纲 竞争对手分析程序 竞争对手分析软件

作为竞争情报核心内容的竞争对手分析已经形成了众多的专门分析方法，构成了色彩斑斓的竞争对手分析谱带。如何把握这些方法，找出它们之间的内在联系，形成关于竞争对手分析方法的知识体系，是本文试图回答的问题。

竞争对手分析论纲的提出

论者,学说、主张也；纲者，总则、要领也。论纲者，顾名思义，某一知识体系的纲要也，系举一纲而张万目之意。本文采用论纲一词，意在对众多的竞争对手分析方法构筑一个纲要，一个体系，以起到纲举目张、提纲挈领的功效，推动竞争分析知识的组织和应用。

迄今为止，国内外不少学者从不同的视角对竞争对手分析方法进行了归纳和整合，提出了不同的论纲，例如：

1、普赖斯科特模型

1999 年 8 月，John E. Prescott 教授在安徽黄山召开的"全国竞争情报技能和案例分析"学术研讨会上作了题为"竞争对手跟踪分析"的专题报告，提出了竞争对手跟踪的金字塔模型。作为《竞争情报丛书》之一的《竞争对手分析》一书中以此模型建构了竞争对手和竞争环境的预警系统框架，使该模型起到了论纲的作用，故称竞争对手跟踪模型。如图 1 所示

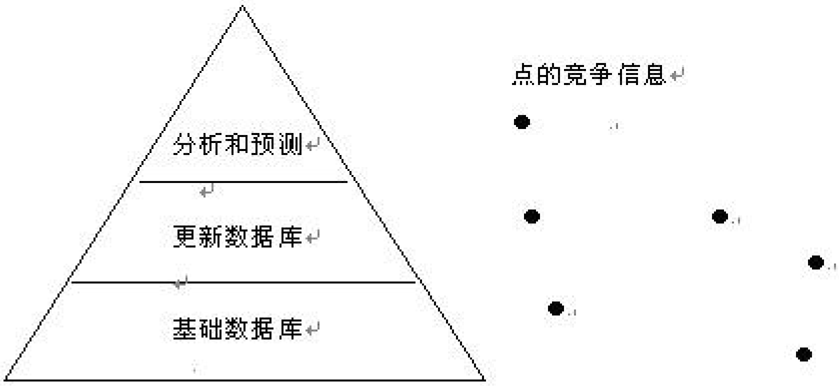


图 1 金字塔模型

2、波特模型

波特在 1980 年出版的《竞争战略》一书中提出了竞争对手分析模型，从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。见图 2。作为《竞争情报丛书》之一的《竞争对手分析》一书从竞争对手跟踪的角度对其进行了方法的细化和组织，提升了该模型的可操作性

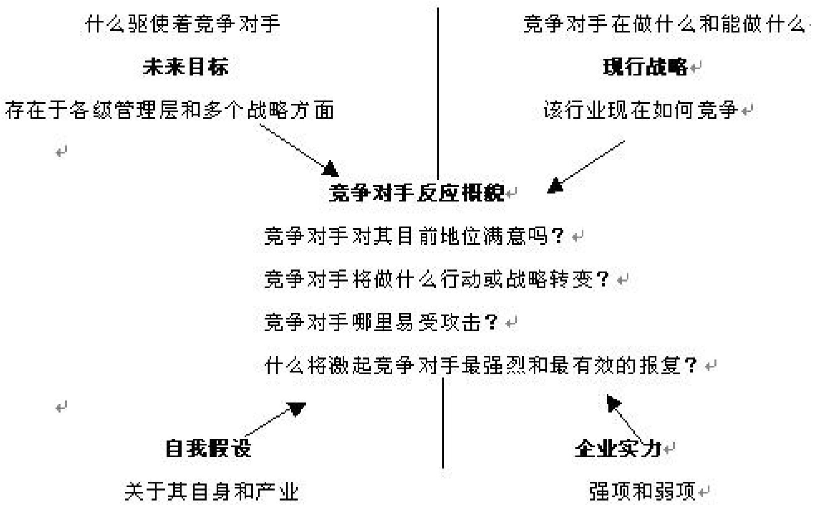


图 2 波特竞争对手分析模型

3、三角分析法

《竞争情报丛书》之一的《竞争战略与竞争优势》提出了三角分析法，认为对大环境、企业自身和关键对象三大要素的研究是竞争分析和战略研究的基本方法。

《竞争情报丛书》之一的《企业竞争情报系统》从竞争环境、竞争对手和企业自身为三角，将现用的竞争情报分析方法进行分类和归纳，形成了关于竞争对手分析方法论纲式的知识体系。见图 3

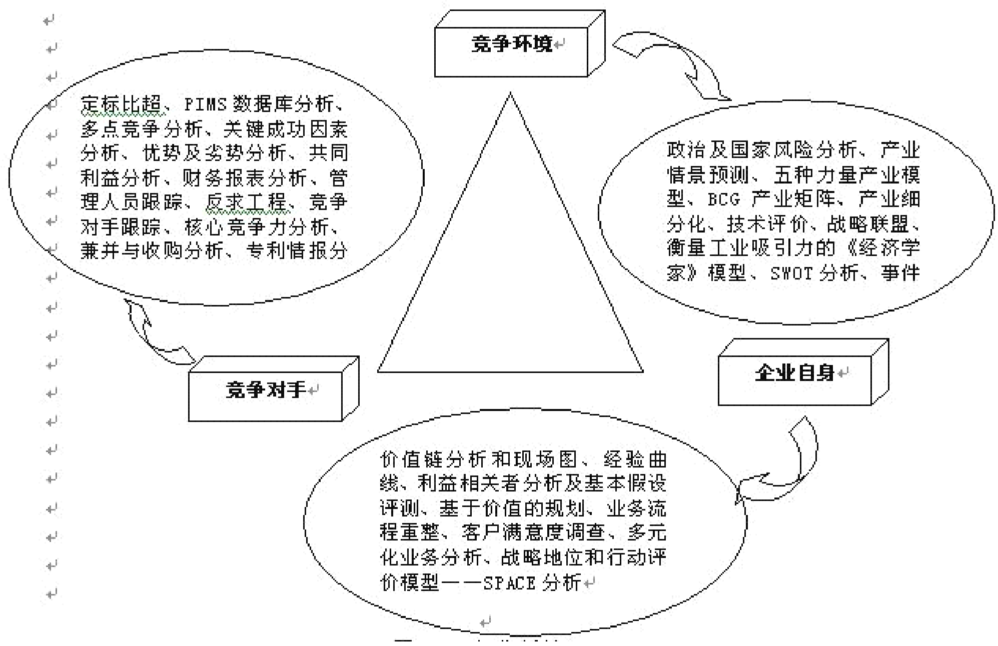


图 3 三角分析法

4、三维分析法

为了促进对竞争对手分析论纲的研究，本文从另一视角，提出由市场、能力和时间三大关键因素构成的三维分析法，以引起同行业者的兴趣和讨论。如图 4 所示。

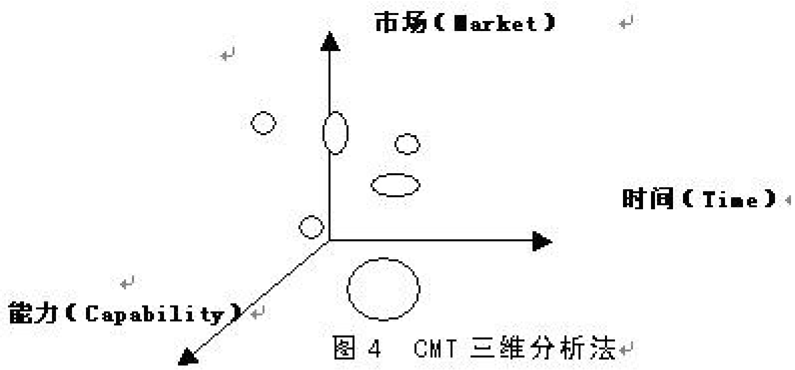


图 4 三维分析法的构想

三维分析法的理论基础

三维分析法的理论基础是市场结论理论和资源理论，因此，首先来认识这两种理论。

1、市场结构理论

迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代提出了竞争战略和竞争优势思想。认为企业获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处行业的盈利能力，即行业的吸引力；二是在行业内的相对竞争地位。故又称定位学派。如今他所倡导的产业分析方法，如五种力量模型、产业细分、产业情景分析等都被用于竞争对手分析。波特理论的实质是市场结构理论，即认为企业的盈利能力来自于市场，决定企业是否盈利的主要因素是产业的吸引力。但是，后来的事实证明，产业内公司的盈利水平和产业间的盈利水平一样，存在着很大的差异，即一些公司在没有吸引力的产业中也能获得很好的利润水平。这一矛盾导致了 20 世纪 90 年代以资源为基础的竞争优势理论的产生。

2. 资源理论

资源理论认为，一个公司的能力和资源决定了它在成本和用户认可价值上的优势，而这又影响了公司在利润和市场份额上的表现。因此比竞争对手更好的利用某些核心资源和能力，更好的将这些能力与在行业中取胜所需的能力密切结合起来，就更有可能实现可持续竞争优势和超过市场平均水平的利润。

由此可见，市场结构理论侧重于首先识别市场需要，然后驱动公司想办法去满足这种需要。而资源理论侧重于在公司内部发展核心的能力和资源。这两种理论综合起来，为我们指出了企业战胜竞争对手、赢得竞争优势的两种途径：一种来自于市场，另一种则来自于企业内部的核心能力和资源。可采用这两种视角分析竞争对手所处的外部市场环境和内部资源、能力，我们便可以得出竞争对手在某一时点的快照。但是，只考察这两个因素的竞争对手分析，还只是某一时点的快照，无法将竞争对手的历史、现实和未来包括进来。因此还需引入时间变量，这样就形成了图 4 所示的能力(Capability)、市场（Market）和时间（Time）三维分析法，简称为 CMT 三维分析法。换言之，如果把企业所处的市场环境看作是空间因素，那么 CMT 三维分析就是分析某一特定竞争对手在一定时空条件下的状态。这正是竞争对手分析的真谛所在。

CMT 三维分析法为竞争对手分析提供了分析框架，同时也可用于类分现有的几十种竞争对手分析方法

市场维的分析方法

竞争对手所处的市场环境，可以划分为三个层次：宏观、中观和微观。宏观市场环境，包括如政治、经济、社会、技术等大环境；中观市场环境即指产业环境；微观市场环境，包括客户、战略联盟等小环境。见图 5。

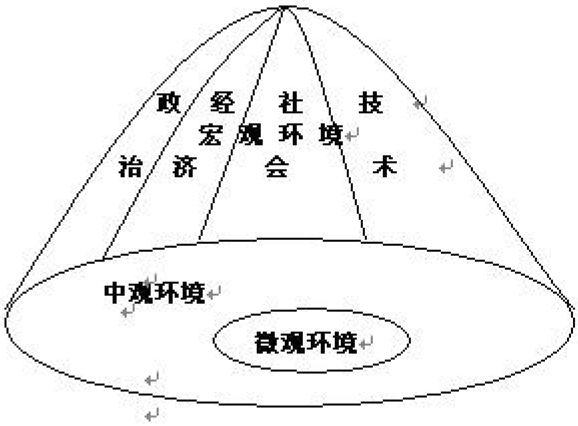


图 5 市场环境的三个层次

1、宏观市场环境的分析方法

在经济全球化的态势下，国家、地区和全球的社会、政治、经济形势对企业战略的影响至关重要。

(1) 政治及国家风险分析（Political and country risk analysis）

该方法用于评估企业在国外运作的风险类型（如：资产、营运、赢利能力、人员等）与风险程度。假如你的竞争对手属于跨国经营的公司，并且所属行业受所在国的政治、经济影响很大，比如石油开采业，就可以考虑对其进行政治及国家风险分析。

(2) PEST 分析

该方法用于分析企业外部环境的变化对企业行为的影响。外部环境，系指政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术(Technological)环境。

2. 中观市场环境的分析方法

任何一个企业都处在具体的行业之内，因此中观市场环境对企业战略的影响是非常明显和直接的。

(1) 五种力量模型(Five forces model)

描述推动企业竞争的五种基本力量：供方侃价能力、买方侃价能力、替代品威胁、进入威胁以及现有竞争对手的竞争。

(2) 产业细分化（Industry segmentation）

用于分析一个产业内部分立的各个竞争层面。其细化的标准通常是产品类别、购买者特征、销售渠道以及地理划分。

产业细分化是实施集聚战略的要求。对于那些目标广泛的竞争对手，进行产业细分化分析，可以了解它们在各个产业细分上的表现，从而攻其薄弱之处，避免触其强势之处。另外，也可以尽量把不具有吸引力的细分产业留给竞争对手。

(3) 产业情景分析（Industry scenarios）

该方法可以用来对未来的各种可能的产业结构进行内在连续的详细描述。

一个产业情景就是一种对未来情况的内部连贯的看法。通过构造多种情景，企业能够系统地研究进行战略选择时不确定性可能带来的各种后果。

(4) 战略组分析（Strategic group analysis）

识别产业内可划分出的不同企业组群，每一战略组内的企业是同类的，表现为采用相似的战略，有相似的管理系统；它们倾向于被相同的竞争行动和外部事件所影响，以及对这些竞争行动和外部事件做出相近的反应，而不同战略组之间则是异类的。因此，竞争主要存在于战略组内的企业之间。

(5) 技术评价（Technological assessment）

用于掌握行业中技术上的关联及其变化。技术变革是竞争的主要驱动力之一。技术变革造就了许多当今的大企业，特别是高技术企业。跟踪行业中关键的技术驱动力量，保持与之同步发展，即可以在技术上处于优势地位。

(6) 专利情报分析(Patent analysis)

是指对来自专利说明书、专利公报中的大量的、零碎的专利信息进行加工及组合，并利用统计方法和技术使这些信息成为具有总揽全局及预测的功能。

3、微观市场环境的分析方法

当然对企业竞争态势最直接、最具体的影响当推企业所处的微观环境。因此，微观市场的分析是不可或缺的。

(1) 利益相关者分析及基本假设评测（Stakeholder analysis and assumption surfacing and testing）

所谓利益相关者，一般是指公司的股票持有者或公司所有者，他们的利益和公司的收益有着直接的联系，同时他们的一举一动也可能影响着公司的利益。

(2) 客户满意度调查（Customer satisfaction）

用于评估一个企业满足其客户需求的程度以及怎样才能改进企业的产品及服务。客户对企业产品及服务的满意度决定着用户的品牌忠诚度，以及企业产品和服务的市场占有率，从而决定企业的盈利水平，同时也是指导企业改进产品及服务的重要参考指标。

(3) 战略联盟（Strategic alliance）

指在产业价值链中两个或两个以上企业间建立的长期合作关系（如合资、供销合同等）。它是联盟双方或多方通过企业间合作，共享、互补资源来增强彼此的竞争力的一种方式。战略联盟能够减少分割某一给定市场的竞争对手数量，开发共同的技术标准和产品配置。

(4) 市场信号分析（Marketing signaling）

指能提供竞争对手的意图、动机、目标或内部状况的任何行动和直接或间接的暗示。市场信号主要包括以下几种形式：行动的提前宣告；在既成事实之后宣告行动或结果；竞争对手对产业的公开讨论；竞争者对自身行动的讨论和解释；竞争者宣告的策略与其可能采取的策略相比较；战略变更的最初执行方式；偏离过去的目标；偏离产业惯例；交叉规避；战斗品牌；秘密反托拉斯诉讼等。

(5) 多点竞争分析（Multipoint competition）

用于探究形形色色的公司在几个市场相互竞争的状况。

(6) PIMS 分析（PIMS）

PIMS 的全称为 Profit Impact of Market Strategy，即市场战略对利润的影响，是由美国战略规划研究所收集的描述商业运营、产业、竞争者、产品及其客户的数据，包括财富 500 强企业拥有的 2746 个业务部门 500 个变量的数据，目标是辅助所参与的企业制定计划

能力维的分析方法

企业的竞争优势，不仅来自于对外部环境的把握和应对，而且更重要的来自于自身的资源和能力。各个公司的资源和能力是各不相同的，同一行业中的公司不一定拥有相同的战略资源和能力。这样，资源差异性和公司利用这些资源的独特方式就成为公司竞争优势的来源。

分析竞争对手的资源和能力的方法，可以划分为三种类型：

- 用于单一业务过程的分析方法，如定标比超、价值链分析；
- 单一和多元业务过程都可用的分析方法，如核心竞争力分析；
- 用于多元业务过程的分析方法，如投资组合分析。
- 用于单一业务过程的分析方法

1、用于单一业务过程的分析方法

（1）定标比超（Benchmarking）

将任何本企业业务活动（如售后服务）与从事该项活动最佳者进行比较，从而提出行动方案以弥补自身的不足。

（2）价值链分析和现场图（Value－chain analysis and field maps）

用于分析一个企业的基本活动（指企业内外的后勤、运作、销售和服务）以及支持性活动（包括公司基础设施、人力资源管理、技术开发和采购）。

竞争者价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源。分析竞争对手的价值链，就是分析竞争对手的整个商业运作活动，从中形成一个对竞争对手的整体性了解，测算出竞争对手的成本，了解其竞争优势，从而制定相应的竞争战略，战胜对手。

2、单一和多元业务过程都可用的分析方法

（1）核心竞争力分析（Core competence analysis）

目的是确定竞争对手独具特色的某项价值链活动，它既能够为竞争对手创造价值，又是可持续竞争优势的源泉。

核心竞争力的形成有两种途径，一种是通过掌握核心技术得到实现，另一种是通过优化企业的业务流程得到实现。因此，核心竞争力的分析就是要找到企业的核心技术或优秀的业务流程。

（2）关键成功因素分析（Critical/Key success factors）

分析一个企业为了获取成功必须充分关注的几种关键技能。

（3）反求工程（Reverse engineering）

购买和分解竞争者的产品，从而了解其设计及构造原理，并估计出其成本及质量。

（4）财务报表分析（Financial statement analysis）

对公司的短期运营状况和长期资金来源进行评估。

（5）SWOT 分析

用于识别企业和竞争对手的优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threat)，找出影响成功的关键因素，提供可选择的战略。优势和劣势是对企业内部能力的总结和评价，而机会和威胁则是对企业外部竞争环境的综合和概括。

3、用于多元业务过程的分析方法

（1）投资组合分析(Portfolio analysis)

将总公司的各项业务按产业吸引力及竞争态势排列以帮助管理人员作出资源配置决策，并评估未来现金流量和获利前景。

（2）BCG 产业矩阵（BCG industry matrix）

基于企业取得竞争优势的潜在资源的数量以及一个领先企业能够获得的优势的大小来鉴定一个产业的吸引力。由波士顿咨询集团开发。

（3）协同利益分析（Synergy analysis）

用于评价业务单元之间通过共享活动而实现的有形（原材料、生产、销售）和无形（管理诀窍、口碑）的收益。

有形的收益一般是通过共享业务单元之间的价值链活动实现的。比如，两个业务单元之间相互销售彼此的产品时，他们是在共享双方的销售力量。无形的收益则是通过从一个业务单元向另一个业务单元转让基本技能或管理特定类型活动的专有技术实现的

时间维的分析方法

了解过去，把握现在，从而赢得未来是进行竞争对手分析的根本目标。了解竞争对手的过去，能够发现其行为的演变过程。把握现在，是竞争情报活动关注的焦点。预测未来，从而赢得未来才是竞争情报最关注的目标。尽管无法搜集到对手未来战略的全部内容，但是通过对竞争对手行为的长期跟踪和对其管理人员的性格、阅历和目标的研究，可以推测出对手的未来战略。现将以时间作为重要考虑因素的分析方法归纳如下。

（1）竞争对手文档(Competitor profile)

是对编辑、核实过的竞争对手原始信息按一定的标题组织成一种结构化的列表的方法。它能够表现某一竞争对手在某一时间点上的快照。

（2）管理人员文档（Management profile）

用于评价在整个公司或机构中做出战略决策的个人的目标、背景以及性格。

管理人员的阅历是判定其经营方向、对行业的认识及相应目标的关键，比如他们从事过哪些产业、这些产业所特有的竞赛规则和战略方法、他们个人经历中所采取的或不曾采取的各类战略等都是重要的线索。高级管理人员能极大地受到他们所经历的重大事件的影响从而影响其看法和战略选择。

（3）产品生命周期(Product life cycle)

用于分析产品从引入市场，到成长期、成熟期以至衰退期所经历的四个阶段的变化过程。

（4）经验曲线（Experience curve）

可显示生产某种产品（或服务）的成本随着生产经验的增加而降低，这种成本降低贯穿于整个产品生命周期。

（5）以价值为基础的规划（Value－based planning）

根据竞争者可能的股票市场的财产和融资情况来评价战略及战略转移（这里的价值并非指我们常说的管理价值）。

至此，本文从市场、能力和时间三维对三十多种竞争对手分析方法进行了类分和归纳。其结果可图示如下。在实际运用时，这些方法可分别用于企业不同层次的分析过程，如环境分析、战略分析、客户分析、财务分析、产品分析等。

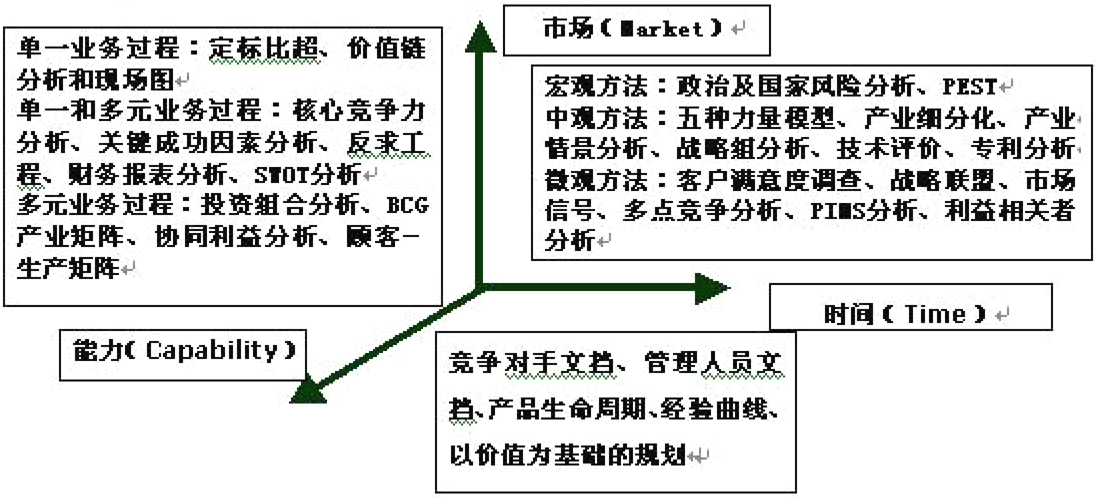


图 6 CMT 三维分析分类图

竞争对手分析的流程

坚持竞争对手分析方法与过程相结合是建立竞争对手论纲的重要原则。因为研究方法通常是指获取有关知识应遵循的程序，研究问题、解决问题的方法和手段的总和。因此，应当将方法和程序有机地结合起来。

我国近半个世纪的情报研究的理论和实践，日本、欧美等国长期的竞争情报活动和探索都为竞争对手分析积累了丰富的实践经验和理论知识。为此，国内外都作过经典的总结。

1、情报研究程序

1990 年 9 月，由包昌火研究员主编、科技文献出版社出版的《情报研究方法论》一书对我国应用多年的情报研究程序进行了科学的总结，包昌火研究员提出它由课题选择、情报搜集、信息整序、科学抽象、成果表达和成果评价六大步骤构成，并进行了详尽的论述。如图 7 所示。

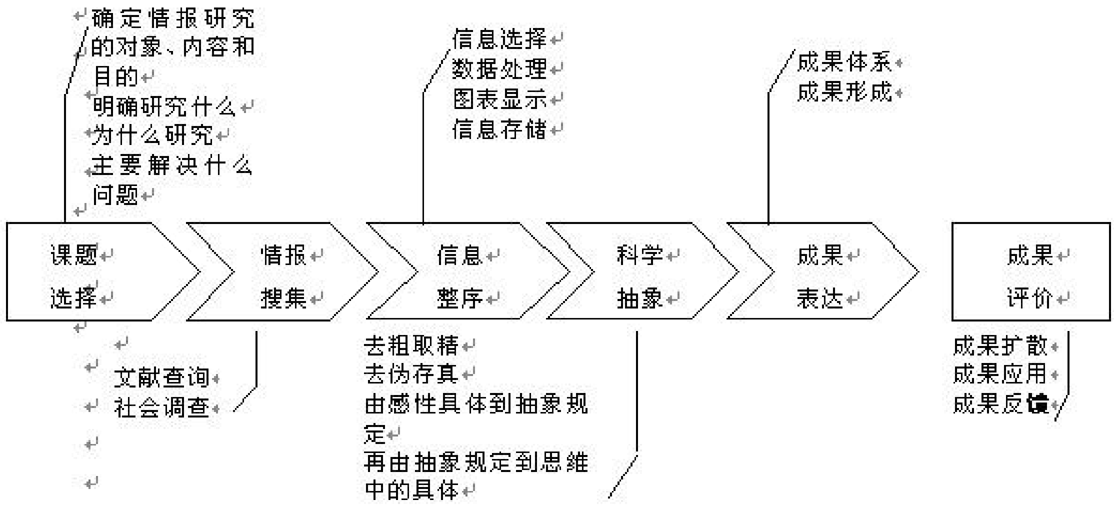


图 7 情报研究程序

2、竞争情报循环

竞争情报循环是由美国竞争情报学家在美国中央情报局工作经验的基础上开发而成的，系美国中央情报局（CIA）和美国竞争情报从业者协会（SCIP）的专家们从事竞争情报研究的基本程序。

竞争情报循环最早由美国竞争情报专家 Meyer 于 1988 年提出，而后，拉瑞·卡哈纳(L. Kahaner)在其专著《竞争情报：怎样搜集、分析和运用情报使你的事业达到顶峰》(1991)一书中，对竞争情报循环作了如下的描述：

- 从计划开始，进行定位，确定主要竞争对手；
- 进行竞争情报搜集工作；
- 进行竞争对手分析；
- 将分析结果加以推广应用。然后再开始新的一轮竞争情报工作，周而复始，循环不已。

1996 年，Ben Gilad 和 Jan Herring 在其主编的《情报分析的艺术和科学》一书中，作了完善，从而形成了著名的竞争情报循环。现在通常的表达见图 8。

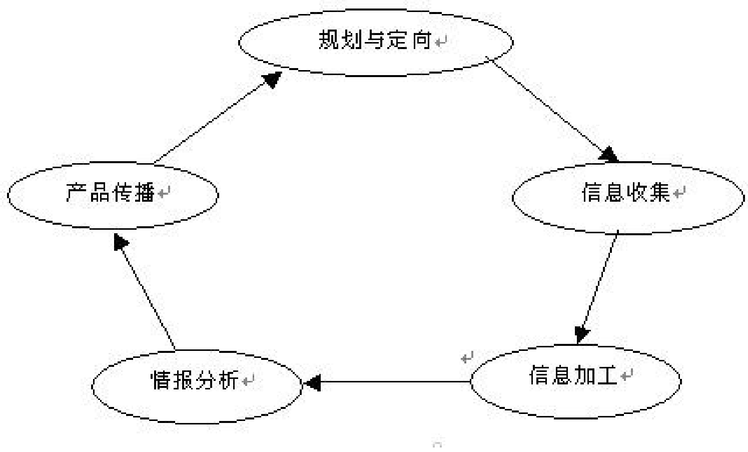


图 8 竞争情报循环

3、科特勒的竞争对手分析链

世界著名营销专家、美国西北大学教授菲利普·科特勒(Philip Kotler)博士等 1996 年提出竞争对手分析的主要步骤：

- 识别公司的主要竞争对手；
- 了解和确定竞争对手的目标；
- 识别竞争对手的战略；
- 评估竞争对手的强弱；
- 估计竞争对手所作出的反应；
- 选择对竞争对手采取攻击或规避的策略。
- 为此，形成竞争对手分析链。见图 9。

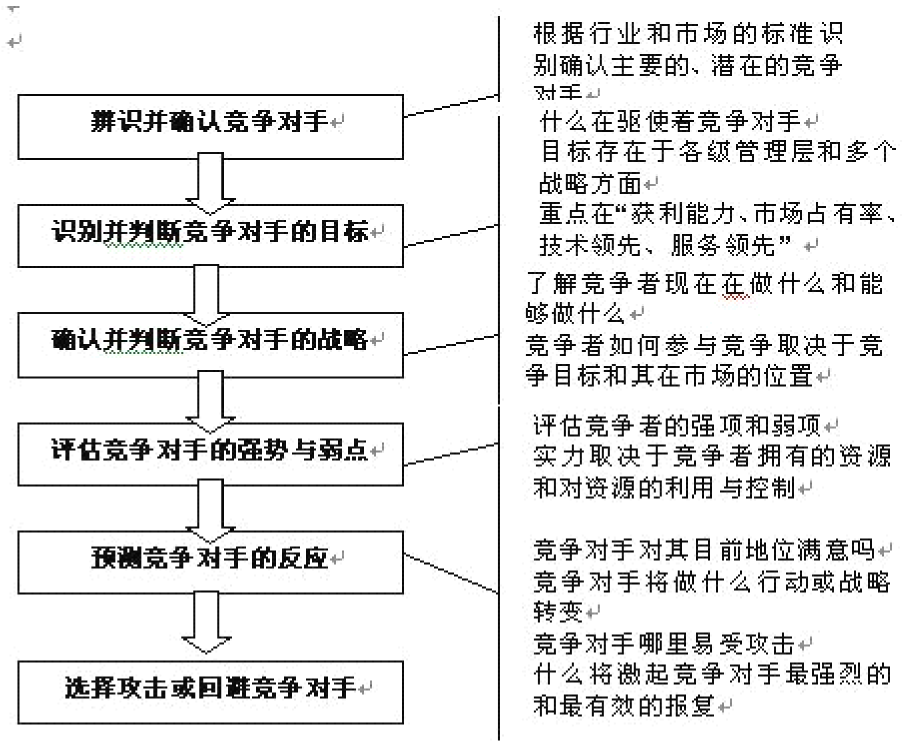


图 9 竞争对手分析的程序和主要内容

4、竞争情报价值链

情报研究程序或竞争情报循环是国内外关于情报工作基本环节的经典总结，是企业竞争对手分析活动的基本流程。价值链的研究表明，企业的竞争优势主要源自竞争者价值链之间的差异。我们认为，竞争对手分析是一项能够为企业创造巨大经济效益的情报活动，它的价值主要来源于对研究程序各个环节的把握和深入程度。因此，可以把情报研究流程或竞争情报循环看作是竞争情报价值链，或竞争对手分析价值链。抓住了这个流程，也就抓住了竞争情报工作的基本方面、主要环节和价值来源。

1996 年，美国 Timothy W. Powell 先生在 Ben Gilad 和 Jan Herring 主编的《情报分析的艺术和科学》一书中，就提出了竞争情报价值链的概念；2002 年 5 月，陈峰博士在《面向企业战略管理的竞争情报研究》博士论文中也论述了这一概念。包昌火研究员和王曰芬副教授于 2002 年 7 月在北京世纪经济研究信息中心举办的"现代企业信息与情报策略高层培训班"上联袂做了"竞争情报的获取和分析"的专题报告，对竞争情报价值链作了如下的形象表达：

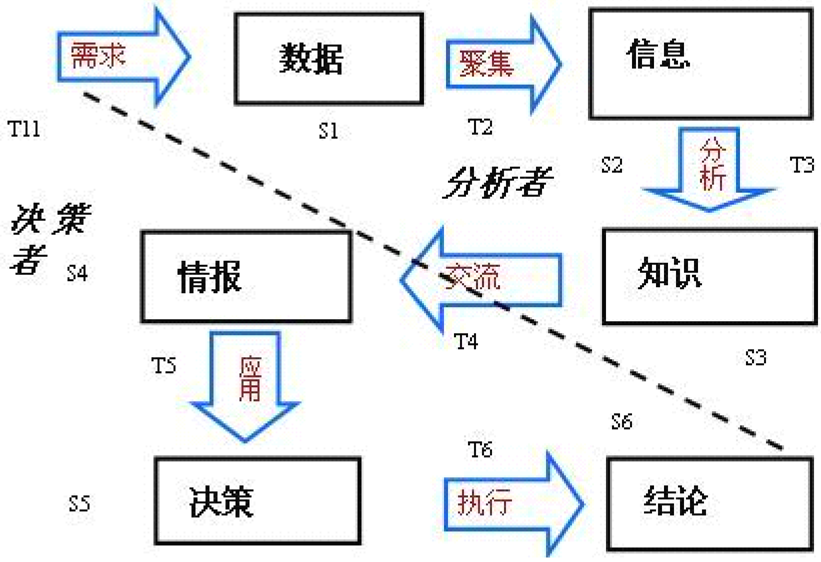


图 10 竞争情报价值链

竞争对手分析的智能化

随着信息处理和分析技术的飞速发展，以自动化和智能化为目标的竞争分析软件大量涌现出现了竞争对手分析技术智能化的势头。这些分析软件，通常按照竞争情报循环的五大程序展开，成为竞争对手分析论纲的重要构成，形成了一道分析技术现代化的绚丽的风景线。

竞争对手分析软件现状

2000 年美国 Fuld 公司的竞争情报软件分析报告中列出了可能应用于竞争对手分析的 170 种软件包，并对 40 种软件包，尤其是对 12 种软件包进行了深度评价，见表 1。

表 1　12 种竞争情报软件评分表

软件名称	规划与定向	信息收集	信息加工	情报分析	产品传播
权重	**5**	**10**	**10**	**15**	**10**
C-4-U Scout (C-4-U Ltd.)		5			
Competitive Intelligence (CI) Spider Version1.2.1 (Knowledge Computing Corp.)		5			
Knowledge.Works Version 5.3 (Cipher Systems)	2	9	7.5	1	5
Market Signal Analyzer (Docere Intelligence)		6		2	9
E-Sense (Vigil Technologies)		7			
Corporate Intelligence Service Version 1.0 (Intelliseek, Inc.)		9.5			2
TextAnalyst 2.0 (Megaputer Intelligence, Inc.)		3			3
Plumtree Corporate Portal Version 3.0 (Plumtree Software, Inc.)		9.5			6
Powerize.com Web Site (Powerize.com)		5			
Strategy! Version 2.5 (Strategy Software, Inc.)		7		3	7.5
Wincite Version 6.1 (Wincite Systems LLC)		7.5		2	9
WisdomBuilder 2.3.0 (WisdomBuilder LLC)	1	5	5	4	9
总分	3	78.5	12.5	12	50.5
平均	1.5	6.5	6.3	2.4	6.3

大于平均分

注：情报软件在各个竞争情报步骤中的权重的确定是基于以下的考虑：

① 规划与定向：没有软件包可以动态的识别一个特定的公司的竞争情报需求，而这些需求的确定主要依靠的是企业专业情报人员与企业的决策者的紧密合作。因而该步骤中情报软件的权重（5）仅占总权重（50）的十分之一。

② 信息收集、信息加工、产品传播三个步骤中，情报软件的权重均较规划与定向阶段高，分别为 10。

③ 情报分析步骤相对于②中的各个步骤更为重要，因而情报软件在这个阶段的权重取为 15，是所有五个步骤中最高的。

④ 12 种情报软件针对各个阶段的评分是依据其自动控制的质量与程度给出的。越通用的软件包由于涉及的步骤较少而总分较低，但这并不损害到软件本身的价值。）

2002 年 Fuld 公司在竞争情报软件分析报告中，从功能角度，对认为较好的 13 种竞争情报软件进行了评价，如果把情报分析这个环节赋予权重 15，这 13 种软件的平均得分为 8.9，而得分超过平均分的软件有 5 种，见下表

软件名称	情报分析环节得分	实现方法
ClearResearch Suite	11	关联分析
WisdomBuilder 3.1	11	关联分析
Intelligence	10	关联+比较分析
Strategy!	10	比较分析
Wincite 7.0	9	比较分析

表 2 竞争情报软件的分析功能

这五种软件分析功能的实现方法基本可以划分为两种类型：第一类是试图从文本中抽取出人物、地点、组织和事件之间的关键联系，即关联分析；第二类致力于比较不同的产品和类别,再运用定标比超以及 SWOT 分析等方法，形成一些分析结果，即比较分析。其中，ClearResearch Suite 和 WisdomBuilder 采用的是第一类方法，Strategy!和 Wincite 采用的是第二类方法，而 Intelligence 则同时采用了这两类方法

竞争对手分析软件的发展

上述两类实现竞争对手分析功能方法的深化将促进竞争情报软件的开发。

1、采用非结构化数据，深化关联分析方法

相关关系是一种广泛存在、并且有着很大利用价值的关系。从非结构化的文本信息中抽取出人物、地点、日期、事件和其他潜在的相关关系之间的联系，是计算机的独特信息处理能力。在这一点上，人类的处理能力望尘莫及。因此，应充分发挥计算机的这一优势，为情报分析服务。

（1）采用数据挖掘技术

数据挖掘技术是数据库研究中的一个很有应用价值的新领域，能够从大型数据库或数据仓库中提取隐含的、未知的、非平凡的及有潜在应用价值的信息或模式。在 ClearResearch 和 WisdomBuilder 的实现过程中都采用了数据挖掘技术：其一，采用规则归纳方法，利用预定义了要抽取的概念和关系的规则字典，识别出关联关系；其二，以可视化技术将关联关系表示出来。

(2)采用网络可视化分析方法

以可视化的网络图形描绘人物、公司和事件之间的联系，是一种直观表现事物之间复杂联系的有效方法，同时也是网络分析的基础。根据网络分析理论，公司现有的关系网络束缚着、或者说塑造着公司的行为，同时公司行为也在塑造着公司的关系网络。因此，通过网络分析，能够解读出公司的大量信息，比如公司间的战略同盟、互兼董事会以及专利的相互引用等。

ClearResearch 和 WisdomBuilder 所实现的功能为关联分析这类方法的进一步应用奠定了很好的基础。在此基础上，可以进行战略联盟分析、兼并收购分析、管理人员跟踪和专利情报分析，这些都是非常有效的竞争对手分析方法。

(3)采用神经网络技术

随着数据挖掘技术逐步走向成熟，人工神经网络技术将成为未来竞争情报分析的有力工具。ClearResearch 和 WisdomBuilder 都采用了由人预先定义的规则字典，受人的主观影响很大。而采用神经网络技术，可以由计算机在学习和修正的基础上，找到相应的规则，从而避免主观性。此外，分类分析和聚类分析也可以用于预测未来的一些发展趋势。而这些是现有的软件还没有实现的功能。

2. 采用结构化数据，强化模型分析方法

对于那些已经显性化的数值和事实型数据，则需要采用一定的分析模型将其组织在一起，用于辅助决策过程。而这类模型，早在 20 世纪 80 年代就已经由国外的竞争情报专家提出了三十多种，基本上都形成了比较固定的分析程序。可以预计，这些分析过程的计算机化将是竞争情报对手分析智能化的重大发展。

这种模型化方法的实用之处在于直观地展示数据，便于得出明确的结论。而且应用数据挖掘技术得出的定性结论可以作为事实型数据输入到模型分析过程，从而实现两种方法之间的数据共享。

3. 情报分析功能与其他功能的联结

根据竞争情报循环模型，情报分析是其中的第四个环节，因此在设计分析软件的时候还要考虑与其他几个环节的衔接。下图勾划出了分析功能和其他功能的衔接。

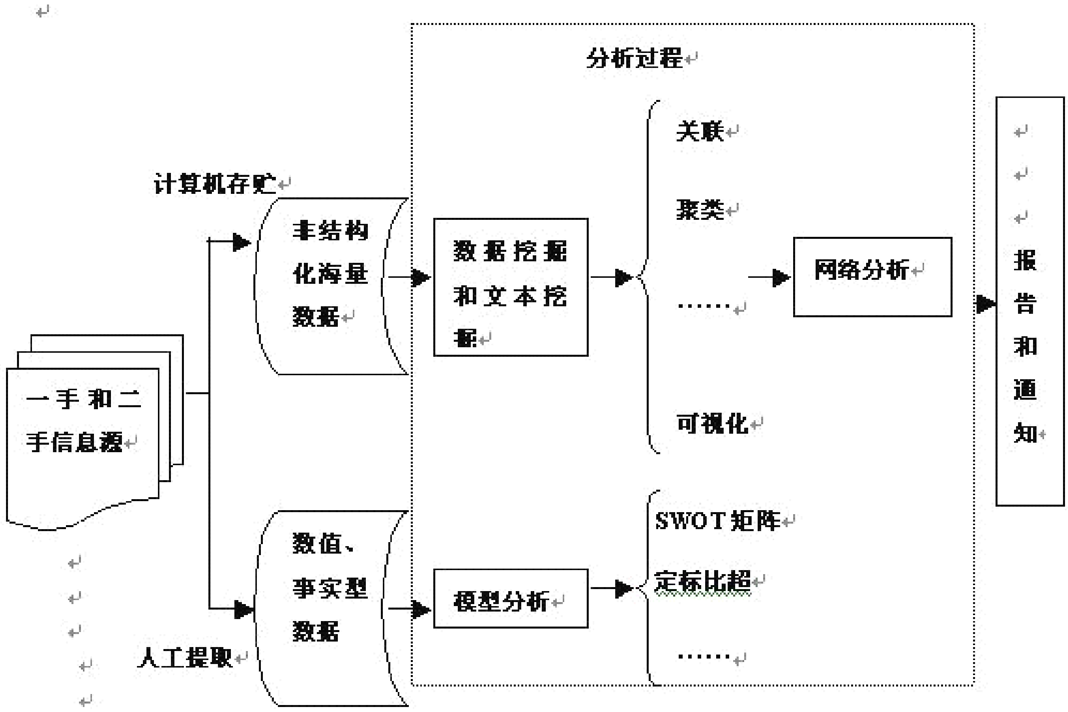


图 11 竞争情报项目或系统结构示意图

总之，在可以预见的未来，竞争对手分析软件的发展趋势就是应用文本挖掘、数据挖掘和人工神经网络、智能代理等人工智能技术，实现真正的分析智能化。

参考文献

1．包昌火、谢新洲等．竞争对手分析．竞争情报丛书，北京：华夏出版社，2002 年 10 月

2．包昌火、谢新洲、张燕等．企业竞争情报系统．竞争情报丛书，北京：华夏出版社，2002 年 1 月

3．胡鹏山．竞争战略与竞争优势．竞争情报丛书，北京：华夏出版社，2002 年 1 月

4．John E.Prescott, John H.Grant A Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques, Interfaces 18:3 May-June 1988(pp.10-22)

5．Sharon M. Oster. Modern Competitive Analysis (3rd Edition). Oxford University Press,1999

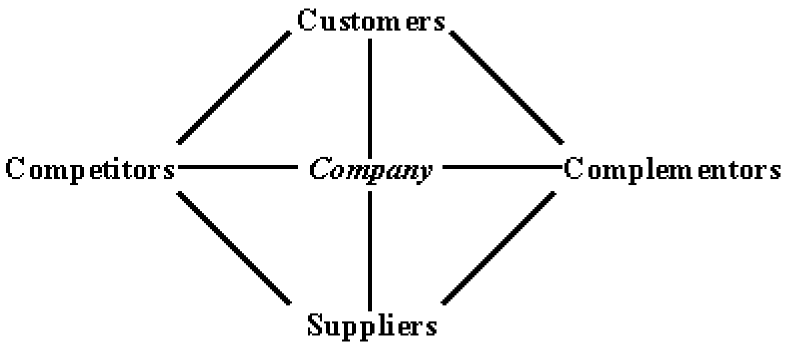
6. Ben Gilad, Jan Herring. The Art and Science of Business Intelligence Analysis. Greenwich, CT: JAI Press, 1996

价值网模型

价值网模型的含义

布兰德伯格（Brandenburger）和纳尔波夫（Nalebuff）提出的价值网（value net）管理模型解释了所有商业活动参与者之间的关系。传统公司利用供应商提供的材料生产产品并同其他生产商竞争以获得顾客。但在价值网中，布兰德伯格和纳尔波夫介绍了商业活动中一个新的因素：互补者（complementors）——“指那些提供互补性产品而不是竞争性产品和服务的公司”

价值网图



价值网强调各种关系的对称因素。例如，顾客和供应商都拥有其竞争者和互补者。一家公司的顾客通常拥有其他供应商，如果其他供应商使这家公司的产品、服务或顾客价值增加，那么它就是该公司的互补者；反之，则是该公司的竞争者。同样，一家公司的供应商也拥有其他顾客，这些顾客是其竞争者或互补者。如果他们使这个供应商为最初那家公司提供的产品（或服务）更昂贵，那么他们就是竞争者；反之，则是互补者。与顾客相关的原则同样适用于供应商，而与竞争者相关的原则也适用于互补者。

客户、供应商、竞争者或互补者是一家公司扮演的多重角色，即同一家公司可以有多重身份。若要制定有效的战略，公司须理解每个角色扮演者的利益。

价值网的四个核心成分

Adam Brandenburger 和 Barry Nalebuff 提出的价值网概念，认为企业的发展进程受到以下四个核心组织成分的影响：

1. 顾客（Customers）

2. 供应商（Suppliers）

3. 竞争者（Competitors）

4. 补充者（Complements）

补充者是指那些能够提高本企业产品或服务吸引力的产品或服务，它经常被用来描述 IT 企业，尽管补充者这一角色见于各个行业。 软件制造商总是希望硬件制造商（软件的使用者）不要对软件制造发生兴趣， 它们互为支持和依靠，为满足另一种产品或服务的需要展开合作。

价值网模型与迈克尔·波特的五种产业竞争力管理模型的关系

迈克尔·波特的五种产业竞争力管理模型一般用来讨论一个行业内五种参予者之间的竞争，而布兰德伯格和纳尔波夫为波特的管理模型带来了第六种力量。虽然它并不比其他五种力量更重要，但也不应被忽视。

价值网和五种产业竞争力管理模型的另一个区别是，波特强调价值的分割，而价值网既强调价值的分割，也强调价值的创造。价值分割的最终结果是价值为零，谁是最终的赢家取决于参与竞争者的相对力量。价值网强调竞争和合作两个方面。公司要与客户、供应商及互补者共同合作创造出价值（即双赢的过程），同时它又要同顾客、供应商、互补者竞争以便获得价值（即赢输的较量）。这种竞争和合作的结合被称为合作竞争（Co-competition）。

参考文献

资料来源：A. Brandenburger and B. Nalebuff, Co-opetition (New York: Doubleday, 1996).

绩效棱柱模型

绩效棱柱模型简介(Performance Prism)

绩效棱柱模型(Performance Prism)由克兰菲尔德学院教授 Andy Neely 与安达信咨询公司于 2000 年联合开发的三维绩效框架模型,用棱柱的五个方面分别代表组织绩效存在内在因果关系的五个关键要素:利益相关者的满意、利益相关者的贡献、组织战略、业务流程和组织能力。与平衡计分卡相比，绩效棱柱模型从只关系一个或两个利益相关主体的观念中转变过来，逐步关心自制所有重要的利益相关主体，在从利益相关主体那里得到贡献的同时，还关注利益相关主体的满意。该模型创新之处在于既强调了利益相关主体简直的取向，又测量了利益相关主体对组织所做的贡献。

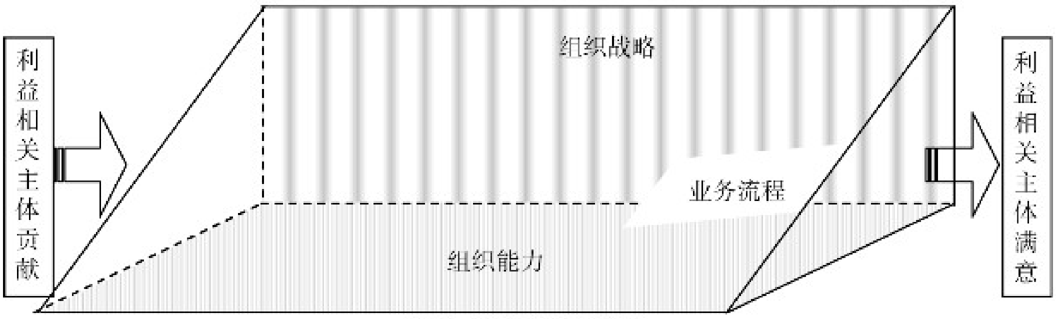


图 1　绩效棱柱模型图

绩效棱柱，以现存的绩效测量框架和方法为基础，通过对它们进行创新和整合，进而提出一种更为全面的并且易于理解的绩效管理框架，来弥补上述方法的局限性，从而更好地为企业管理服务。

绩效棱柱模型三个基本前提

绩效棱柱模型三个基本前提在绩效棱柱这一绩效管理框架中起着支撑作用。

首先，对于组织而言，如果他们希望长期生存和繁荣的话，那么把注意力仅仅放在一个或两个利益相关者（股东和顾客）身上，就是不可取的，甚至是不可行的。

第二，如果一个组织想将真正的价值传送给股东的话，那么它的战略、流程及能力就必须进行整合。

第三，组织及他们的利益相关者应该认识到它们之间的关系是互惠的，如果利益相关者期望得到一些利益的话，他们也应该为组织贡献自己的力量。 绩效棱柱展示的是全面的绩效衡量

结构，它是建立在那些已经存在，并且在一直寻求弥补其不足的结构的基础之上，为我们洞察公司绩效管理的真正难题和面对现实的挑战提供了一个有效的、全面的框架。

绩效棱柱相互关联的五个关键因素

利益相关主体满意：谁是我们的主要利益相关者？他们的愿望和要求是什么？

组织战略：我们应该采用什么战略来满足利益相关者的需求同时也满足我们自己的要求呢？

业务流程：我们需要什么样的关键业务流程才能执行我们的战略？

组织能力：我们需要什么样的能力才能开展和改善组织业务流程？

利益相关主体的贡献：为了培育和发展组织能力，我们需要利益相关主体为我们做出这样的贡献。

绩效棱柱模型的逻辑思路

为什么这个框架是这样的？它是基于如下的逻辑思路：在当今的经营环境下，那些致力于获得长期成功的组织必须非常清楚地了解，谁是他们的主要利益相关者以及他们的愿望和要求是什么。但是仅有一个清楚地认识是不够的。为了满足他们自己的要求，组织还必须从他们的利益相关者那里获得一些东西，通常包括来自投资者的资金和信用、来自顾客的忠诚和利润、来自员工的想法和技术以及来自供应商的原料和服务等。

他们还需要明确所要采取的战略以保证实现分配给利益相关者的价值。为了实施这些战略，还要考虑企业需要什么样的流程，必须做到既有效果又有效率。在其内部，如果组织拥有适当的能力；适当的人力、良好的实践、领先的技术和物质基础结构的综合，那么流程才能得到执行。从本质上讲，绩效棱柱为以一种理性的方式通盘考虑公司的这些关键问题提供了一个结构，使执行官们能基于可用信息做出决策。

绩效测量贯穿于绩效模型的五个方面，而且结合公司实际情况，每一个方面又都可以进一步细化和分解为许多具体问题，而每一个问题都必须用计量指标来表示。由于模型五个方面具有内在的联系，因此由模型衍生出来的计量指标之间自然也就具有相互依存的关系。测量指标不局限于财务指标，也不强调以非财务指标作为对财务指标的补充，而是以绩效棱柱五个层面为引导，只要能更好地使这五个层面发挥作用，更好地实现企业目标的测量指标都可以引入测量体系之中，如财务指标、非财务指标，历史指标、前瞻性指标，核心指标、辅助指标，内部指标、外部

指标，数量指标、描述性指标，背景指标等等。将这些看似纷乱复杂的指标置于绩效棱柱模型中，就可以将这些指标关系明确化，并相互依存，相互强化，从而更好的作出决策。

例如，在利益相关者的满意层面，可考虑的计量指标有：

①股东。投资回报率、股价、经济附加值、市盈率、净资产收益率等。

②债权人。资产负债率、流动比率、速动比率、利息保障倍数等。

③雇员。雇员忠诚度、满意度、离职率等。

④客户。客户满意度、客户投诉率等。

⑤合作伙伴。投诉次数等。

⑥监管方。违规事件的次数及性质等。

在其他四个方面类似的可以得出一系列的测量指标或方法。

但根据绩效模型而得出的众多可供选择的指标，还须考虑以下四个方面：绩效测量信息的可获得性；计量指标的相关性与重要性；精确性与简洁性的权衡；计量指标的可控制性等。最后得出一个精简高效能更好地服务于企业的指标体系。

设计好了绩效管理体系任务还并没有结束，还要将它传达给员工，并对他们进行辅导，在工作中不断地进行信息沟通与反馈，对企业进行实时评价和前瞻性控制，并要根据实际工作中反馈的信息，不断地对绩效管理体系进行修正与升级，使工作与管理体系互相促进，不断提升。

绩效棱柱模型的局限性

虽然从理论上讲基于绩效三棱柱模型的绩效管理是近乎完美的，但在实际操作中仍然存在着一些不可完全克服的问题：非财务指标难于计量，且精确度不够；财务指标与非财务指标的权衡和搭配困难；由于现有的管理者补偿大多依据财务绩效而制定，这可能破坏非财务绩效与管理者补偿之间的应有联系；若绩效模型衍生的指标过多，则可能分散管理者的注意力，甚至令其无所适从；过分强调根据实际与标准的对比而调整，从而易陷入一种自我封闭的循环中去，不利于产生新的改进机制。

绩效棱柱对于绩效管理理念的突破

关注所有重要的利益相关者。公司只注重一个利益相关者(股东)的需求就能生存和繁荣的日子已经远去了；公司只注重两个利益相关者(股东和客户)的需求就能生存和繁荣的日子即使还没有过去，那也为期不长了。在一个公司中所有的利益相关者都在一个“生态系统”中相互作用。现在以及将来，对组织来讲，能够长期生存和繁荣的最好途径是考虑其所有重要的利益相关者的需

求，并且努力满足他们的需求。只注重一部分表面上更具有影响力的利益相关者如股东和客户，而忽视其他利益相关者需求的做法是一种近视的而且幼稚的行为。

21 世纪的组织由于几个方面的原因而不得不考虑到所有利益相关者的愿望和要求。首先，如果组织不能满足其利益相关者的特殊需求，那么将面临着他们反抗和拒绝合作的危险境地。这也就意味着投资越来越少，顾客越来越少，员工士气下降，更高的成本以及更多的调查。其次，在法律上、道德伦理上，组织对其利益相关者负有责任。第三，在这种中介和特殊利益团体流行的时代，他们还要保护来之不易的商誉。

重新认识了绩效管理的起点。关于绩效计量的一个普遍性认识是：绩效计量是从战略衍生、推导出来的，也即是以战略为起点的。但人们为了从战略中获得这些方法，却从根本上误解了这种方法的目的和战略角色。绩效测量方法就是为了帮助人们朝着他们想要达到的方向而设计的。他帮助管理者们明确是否将达到他们确定的目标。然而，战略并不是最终的目的。相反，他只是你所选择的战略——如何达到所期望的目标的路线。执行战略，将使公司能更好地将价值传递给其利益相关方：投资者、债权人、客户及中介、雇员、供应商、监管方及社会。因此。绩效计量的起点应是谁是组织的利益相关者以及他们的愿望和要求是什么，即为利益相关者创造价值，而非战略。

灵活性及能够不断的自我完善。这个框架设计得非常有弹性，这样它既可以适应宽泛的要求，也能适应严格的要求。如果只需要测量营销管理的部分方面，如一个单独的利益相关者或者一个特殊的业务程序，使用绩效棱柱能够设计出一个测量系统和适当的测量方法（和其他的辅助方法）来解释它们。如果改进一个宽泛的企业或业务单元的绩效管理，绩效棱柱同样能够做到。

同时绩效棱柱又有不断的自我完善机制，定期评估和更新测量方法和测量系统，以使其保持不断地适应组织。

我国绩效管理现状及启示

从我国目前的情况看，大多数的企业已经意识到绩效管理的重要性，但是，大部分企业的实际运作效果并不好，这主要是因为目前运用的绩效管理体系存在着明显的缺陷。集中表现在绩效测量主要集中于事后，缺乏至关重要的事前规划和事中控制，更没有将绩效测量放在一个理论体系内去考察。另外还存在着员工甚至不知道企业对自己的期望是什么、绩效测量指标不合理、绩效测量客观性不够、反馈延迟等问题。因此对企业的绩效管理改革势在必行。

借鉴绩效棱柱模型，重构适合企业的绩效管理体系，要着眼于以下几个方面：应从只关心一个或两个利益相关者的观念中转变过来，逐步关心企业所有重要的利益相关者，在从利益相关者那里得到的同时，也注意利益相关者的满意；注意战略、流程、能力的匹配；要设计合理的绩效测量指标体系；注意管理绩效管理框架本身，让其能随着实践不断得到提高。

价格敏感性测试法

价格敏感性测试法概况

企业如何估计产品对于顾客的经济价值?在和那些见多识广、极其老练的购买者打交道时，怎样正确地描述和预测购买者行为?如何在不了解可选方案或者在购买之前评估它们，使得寻找最佳交易变得容易并且避免风险?价格敏感性测试是回答这些比较棘手的问题的有效方法。

影响价格敏感性的因素

有很多因素会影响经济价值模型对实际购买决策的作用。如果管理者想要根据消费者类型细分市场，想要影响他们的决策方式，预测他们对不同的价格可能的反映，那么，了解这些因素是十分必要的。

①认知替代品效应。相对于购卖者了解、认知的其他替代产品，产品价格越高，购买者对价格越敏感。

②独特价值效应。购买者对某种产品区别于竞争产品的特色评价越高，他对价格越不敏感。

③转换成本效应。更换供应商所必须的投资越大，购买者挑选产品时的价格敏感性越低。

④价格-质量效应。当高价在某种程度上代表高质量时，购买者的价格敏感性会降低。

⑤支出效应。费用发生较大(总额或占家庭收入的比例较大)时，购买者的价格敏感性越高。

⑥最终利益效应。产品价格占最终利益总成本的份额越大(小)，消费者对价格越(不)敏感。

测量价格敏感性的方法

对消费者的价格敏感性进行数值上的估计，有时候对完善定价策略有很大的帮助。但是，有些对价格敏感性的分析也会将管理引入一个误区，使决策者制定出错误的定价策略。即使是最好的估计，也不能替代对价格敏感性的管理分析为基础的、对消费者的透彻的理解，这是非常关键的。如果管理人员是对那些有关价格敏感性的数据进行分析并仔细研究，然后将它们作为已有信息的一个补充，而不是代替那些信息，那么，花一些钱获取这些数据是非常值得的。估计价格敏感性有各种各样的方法。如下图所示。

	测量条件	测量变量
	无控制的条件	实验控制条件
	累计的销售数据	店内实验
实际购买情况	商店审计数据	购买实验室实验
	消费者小组的数据	
	直接问卷	模拟购买调查
偏好和意图	购买反映的调查	综合分析

各种方法各有利弊，到底采用那种方法并不是绝对的。在进行估计之前，要针对产品本身的特点来选用合适的方法。

选择适当的测量技术

选择哪一种测量方法并没有绝对的标准。不同情况下有效的方法是不同的。在对价格敏感性进行数值估计时，到底采取什么样的技术还取决于产品开发进行的阶段。

如果产品还处于产品概念阶段或原型阶段，只能通过调查消费者的偏好和意图来获取一些资料。比较分析的方法在这个阶段特别有用，因为使用它可以估计出产品每一个属性的价值，这样就可以帮助厂商在设计产品的时候，决定在最终产品中包括哪些功能才有利可图。

如果一种产品正准备推向市场，店内实验和实验室模拟实验的方法更合适，因为这两种方法与实际购买的情况更接近。如果要开发的产品是成本比较高的耐用品，如电视机、影印机，那么采用实验室购买实验的方法就比较好了。对于这些价格比较昂贵的产品来说，消费者对价格是比较注意的，采用简单的实验室实验或者模拟购买调查的方法进行研究是比较合适的。采用购买--反馈调查的方法可以估计出潜在的消费者愿意支付的价格范围。

如果产品已经上市一段时间了，那么实际的销售数据就是一个很好的资料来源。有时候仅凭实际的销售资料还不能够得出确定的答案，但是它也可以提供一些价格和销售量之间的关系，以便在采用其它的方法进行研究时，可以得到比较可靠的结果。管理人员在与消费者接触的时候，应该尽量思考一些有助于研究人员使用历史数据的问题。例如，购买的周期是多长?如果未来价格会上涨，购买者会多购买多少商品充实?即使有时利用历史数据得不到什么确定的结论，通过对这些数据的分析也可以看出销售量和价格以及其他营销变量之间的一些关系，这将有助于使用其他的测量技术进行价格敏感性分析。

企业不管用什么方法来估计价格敏感性，管理者都不能够用这种数学上的分析来替代管理的判断。有些数值估计很不准确，如果管理人员盲目地依赖这些结果是十分危险的。管理人员应该充分地了解自己产品地消费者，并以此为基础作出自己地预测，与数字估计地结果进行比较。如果二者有冲突，管理者就应该重新检查一下，到底是测量的过程有问题，还是自己以前对用户

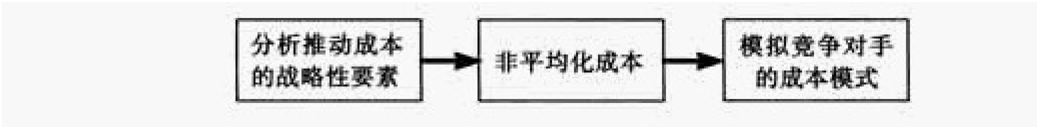
的了解不够。管理者自己的经验在数值估计过程中会有很大的作用，数值估计的质量往往取决于管理者的判断是否正确。

竞争对手的成本分析

竞争对手的成本分析概况

竞争对手分析中的一个关键的组成部分是评估竞争对手的成本。一旦知道了竞争对手的成本，企业就有可能预测今后的价格水平和竞争对手行动，评价所要采取的战略潜力。

竞争对手成本分析涉及以下步骤（见下图）：



图：竞争对手成本分析步骤

1) 分析推动成本的战略性要素；

(2) 非平均化成本；

(3) 模拟竞争对手的成本模式。

竞争对手成本分析具体步骤

一、分析推动成本的战略性要素

企业经营过程中有些活动对成本的影响较大，其他一些活动对成本的影响相对地要小一些。由于这些成本影响大的活动将决定企业的长期竞争地位，因此，企业只要抓住与竞争对手进行成本分析，就可以起到事半功倍的作用。一般讲，对成本影响较大的因素有：产品设计；要素成本；劳动生产率；销售数量；企业的生产能力等。了解企业和竞争对手在这些因素上的差距，企业就可以有的放矢地确定竞争战略。

1. 产品设计

① 产品设计对产品成本有什么影响？

② 设计功能多、部件少或重量轻的产品有什么优越性？

2. 要素成本

① 基本要素成本在多大程度上影响产品的最终成本？

② 将生产转移到劳动力成本低的国家给企业带来什么好处？

3. 劳动生产率

① 行业中的各个竞争对手们的生产率有什么不同？

② 造成不同的生产率原因何在？

③ 在劳动力成本低的国家生产有何益处？

4. 销量

① 总销量对成本有什么影响？

② 有什么成本可在业务或职能上摊销？

③ 大型生产设施对成本有什么影响？

5. 生产能力

① 有没有因新生产能力投资过多或过少带来具体的不利成本？

② 有无因为没有充分利用生产设备（即生产能力）而导致的不利成本？

6. 重点

① 如果加强对生产或销售渠道的关注，能否带来成本优势？

② 投资单一用途机器是否比投资多功能机器要好一些？

③ 是否应集中火力向某一顾客群体推销？

这些分析将有利于企业确定那些影响公司竞争优势的各种成本要素的相对重要性。

二、非平均化成本

企业在计算成本时一般是按产品品种计算的，而实际上产品在不同地区出售给不同的用户，因而忽视了地区、用户上的差别，也就是忽略了影响成本变动的因素。因此，在与竞争对手进行成本分析时，有必要消除成本平均化的作用。通过以下方法基本上可以重现成本的差别。

这个过程涉及三个主要部分：

① 按产品及顾客群体类别分析成本。即如果企业的产品同时出售给批发商、零售商和用户，企业就应该分别计算出这三种不同对象的产品成本。

② 有意歪曲成本的分配，避开日益脆弱的分据市场。处于特殊发展阶段的市场区域不能真实地反映企业产品的实际成本情况，因此，在成本分析时应予剔除。例如，产品在某些发展特殊迅速的市场区域上出售，成本肯定相对较低，如果不剔剔除这部分市场的影响，无疑会使企业的总体成本水平降低，从而掩盖了实际存在的问题。

③ 按实际情况，区别对每一分据市场的服务，并相应定价。即区分企业在不同市场区域出售产品需提供的不同服务内容及相应的价格，以便计算出同一产品在不同市场区域包括服务费用在内的单位成本；

三、模拟竞争对手的成本

模拟竞争对手的成本是要发现竞争对手的成本优势究竟存在于哪些地方。可以从四个方面进模拟：

①模拟产品种类。即假设本企业生产其竞争对手产品，成本会如何。产品不同，对技术和生产工艺的要求也不同，通过对产品种类的模拟可以发现本企业与竞争对手之间在技术和生产工艺方面的差别。

②模拟生产地点。如果本企业在竞争对手所在地设厂进行生产，成本如何。生产地点不同，企业获得各投入要素的地点也就不同，投入要素的价格和运输费用都会发生变化，因此，这一模拟可以发现企业与竞争对手之间在生产要素成本方面的差别。

③模拟劳动生产率。即如果企业的劳动生产率与竞争对手的相同，成本会是怎样。劳动生产率的不同直接影响产品的单位成本和企业资源的使用效率，因此通过过去生产率的模拟可以发现企业与其竞争对手之间的过去生产率方面的成本。

④模拟生产规模。如果本企业的生产规模与竞争对手相同，成本会有哪些变化。在产业竞争分析中我们已经分析了生产规模对企业竞争力的影响，这个影响也是主要反映在产品的单位成本上。通过生产规模模拟，企业可以发现自己与竞争对手在规模上的差别及规模差别对竞争优势的影响。

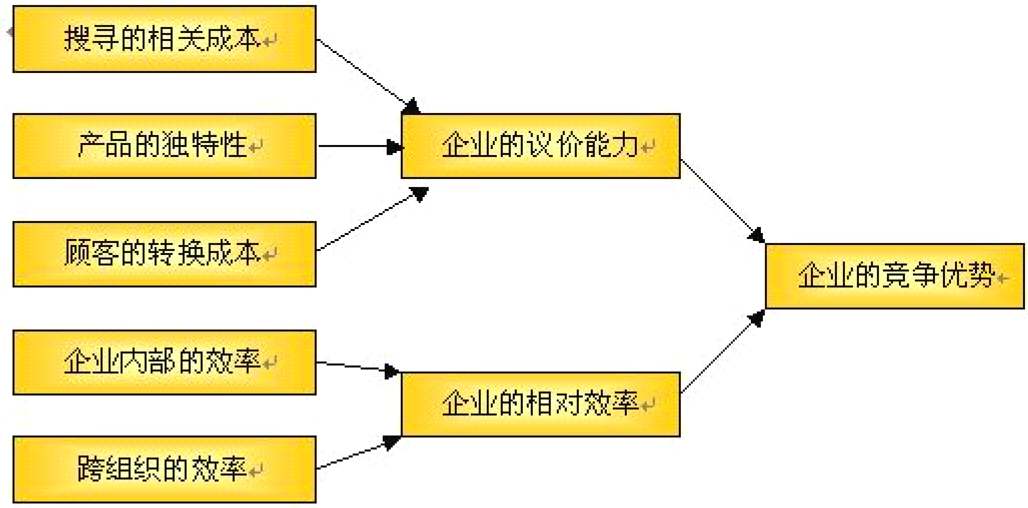
竞争优势因果关系模式

竞争优势因果关系模式的提出

Bakos 和 Treacy 将波特的策略作进一步扩充，

1、Porter 的差异化进一步解释成企业的议价能力（bargaining power），因为产品不一样，便可以要求更高的价格。

2、 Porter 的营运效益解释成企业与竞争者之间的比较效率（comparative efficiency），如果产品没有差异化，只好以效率的低成本取胜了。并以此两仪，发展出源源不绝的策略来。



竞争优势因果关系模式的主要内容

Bakos 和 Treacy 认为，企业的**议价能力**决定企业的竞争优势，而决定企业议价能力的因素包括：

一、搜寻成本（search-related cost）：

如果企业是买方，当原物料被少数几家企业所掌握时，企业便没有议价能力。反之，当企业有许多供货商可以选择，企业便有议价能力，传统上货比三家不吃亏，但是在网络上，如果搜寻成本降低，常常能货比更多家而取得优势，因为网际网络降低了企业寻找供货商的搜寻成本，使的买方议价能力增加。另一方面，如果网际网络能降低顾客与你做生意搜寻成本，也能增加企业的竞争优势，让网友有需要时，很容易的便找到你的服务，是取得优势很重要的因素。

二、独特的产品（unique product features）：

如果你的产品或服务具有独一无二的特性，你的电子商店将会取得议价能力。像是当网络上提供一般报纸的检索服务，因为不同的报纸皆提供类似的产品，所以一年新闻检索费用虽然只有一、两千元，还是乏人问津。当一些与投资有关的产业新闻与分析调查，如果有独特的见解与价值，一年的检索费用往往在十万元以上，独特且有价值的产品，能够保有优势。在电子市场中，能做到的不只是市场区隔，甚至能够分众化、小众化，最后达到个人化的目标。因此，如果每一个网站都能做到个人化的话，独特的网站除了网站内容之外，网络的浏览经验与路线将是独特产品的重要特性之一。此外，如何进早锁定网友，进而提高他们的「换成本，成为另一项挑战。

三、转换成本（switching cost）：

转换成本指的是，如果你的客户或是供货商对你不忠诚，转换到你的竞争对手的话，他们将有损失。网络优势的取得不仅在你吸引多少网友来，更在于你留住了多少网友，而留住网友的有效策略之一，就是增加他们的转换成本。

Bakos 和 Treacy 也认为电子商场上，除了议价能力之外，如果企业的效率比竞争对手好，也能取得竞争优势。企业决定**比较效率**的主要因素为：

一、组织内效率（internal efficiency）：

指企业内处理资料、信息、决策、工作流程、与知识的效率。早期的想法是将流程计算机化，但是一个没有效率的流程，计算机化之后会更没有效率。因此，企业必须认清网际网络的本质，重新思考企业流程的本质，或是借用世界最佳典范，快速建立组织内的效率。

二、组织间效率（inter-organizational efficiency）：

指连接顾客与供货商（linking with customers and suppliers）所达到的效率。企业也可以利用信息科技连接顾客以提高（锁定）顾客的忠诚度。

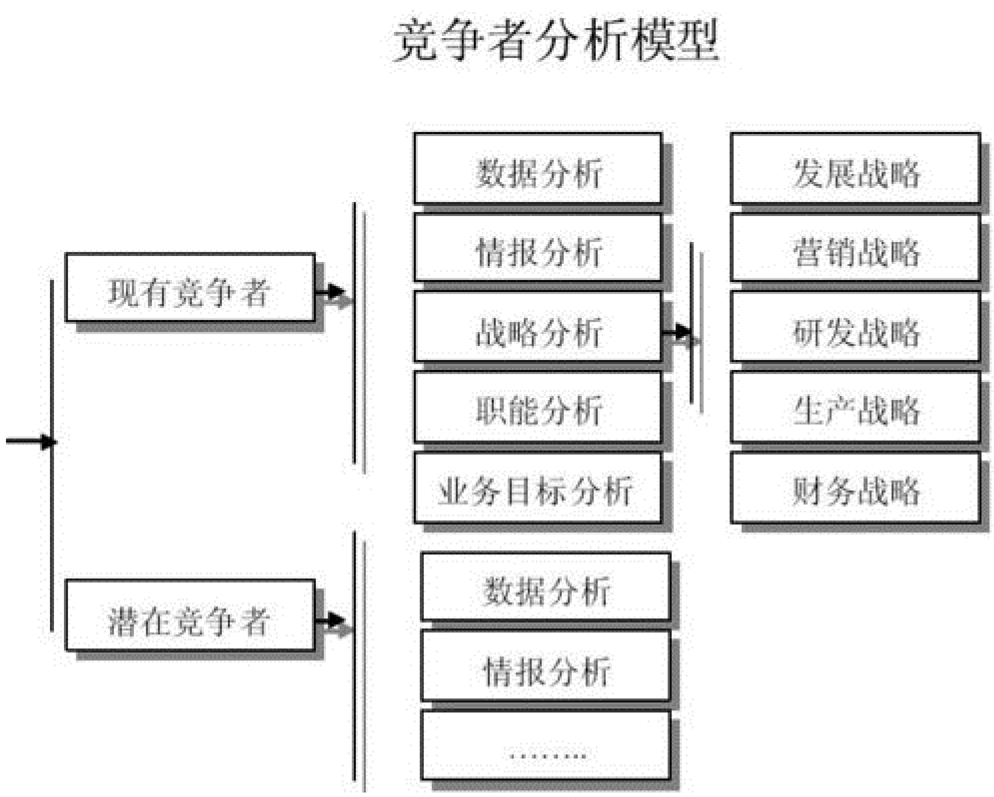
竞争对手分析工具

竞争对手分析简介（Competitor Analysis）

竞争对手分析工具（Competitor Analysis）是一个系统性地对竞争对手进行思考和分析的工具，这一分析的主要目的在于估计竞争对手对本公司的竞争性行动可能采取的战略和反应，从而有效地制定客户自己的战略方向及战略措施。

竞争对手分析详解

在进行竞争对手分析时，需要对那些现在或将来对客户的战略可能产生重大影响的主要竞争对手进行认真分析。这里的竞争对手通常意味着一个比现有直接竞争对手更广的一个组织群体。在很多情况下是因为客户未能正确识别将来可能出现的竞争对手，才导致了盲点出现。需要评价的竞争对手包括如下。



现有直接竞争对手

客户应该密切关注主要的直接竞争对手，尤其是那些与自己同速增长或比自己增长快的竞争对手，必须注意发现任何竞争优势的来源。一些竞争对手可能不是在每个细分市场都出现，而是出现在某特定的市场中。因此不同竞争对手需要进行不同深度水平的分析，对那些已经或有能力对公司的核心业务产生重要影响的竞争对手尤其要密切注意。

新的和潜在的进入者

现有直接竞争对手可能会因打破现有市场结构而损失惨重，因此主要的竞争威胁不一定来自它们，而可能来自于新的潜在的竞争对手。新的竞争对手包括以下几种：

- 进人壁垒低的企业
- 有明显经验效应或协同性收益的企业
- 前向一体化或后向一体化企业
- 非相关产品收购者，进入将给其带来财务上的协同效应
- 具有潜在技术竞争优势的企业

竞争对手情报来源

对竞争对手的信息进行例行的、细致的、公开的收集是非常重要的基础工作。竞争信息的主要来源包括以下几部分：

- 年度报告
- 竞争产品的文献资料
- 内部报纸和杂志。这些通常是非常有用的，因为它们记载了许多详细信息，如：重大任命，员工背景，业务单位描述，理念和宗旨的陈述，新产品和服务以及重大战略行动等。
- 竞争对手的历史。这对了解竞争对手文化、现有战略地位的基本原理以及内部系统和政策的详细信息是有用的。
- 广告。从此可以了解主题，媒体选择，花费水平和特定战略的时间安排。
- 行业出版物。这对了解财务和战略公告、产品数据等诸如此类的信息是有用的。
- 公司官员的论文和演讲。这对于获得内部程序细节、组织的高级管理理念和战略意图是有用的。
- 销售人员的报告。虽然这些经常带有偏见性，但地区经理的信息报告提供了有关竞争对手、消费者、价格、产品、服务、质量、配送等此类的第一手资料。
- 顾客。来自顾客的报告可向内部积极索要获得，也可从外部市场调研专家处获得。
- 供应商。来自供应商的报告对于评价诸如竞争对手投资计划、行动水平和效率等是非常有用的。
- 专家意见。许多公司通过外部咨询来评价和改变它们的战略。对这些外部专家的了解是有用的，因为他们在解决问题时通常采用一种特定的模式。

- 证券经纪人报告。这些通常能从竞争对手简报中获得有用的操作性的细节。同样，行业研究也可能提供有关某一竞争对手在特定国家或地区的有用信息。
- 雇佣的高级顾问。可以雇佣从竞争对手那里退休的管理人员作为自己的咨询人员，有关他们以前雇主的信息可以在要求他们在特定工作领域提供帮助时起到有效的决定性作用。

竞争对手分析数据库

对大量收集到的竞争对手资料应建立完善的竞争对手分析数据库，以便充分、及时地使用。应当收集的数据包括以下内容：

- 竞争对手或潜在竞争对手的名字；
- 作业场所的数量和位置；
- 每个单位的人员数量和特征；
- 竞争对手组织和业务单位结构的详细情况；
- 产品和服务范围情况，包括相对质量和价格；
- 按顾客和地区细分的市场详情；
- 沟通策略、开支水平、时间安排、媒体选择、促销活动和广告支持等详情
- 销售和服务组织的详情，包括数量、组织、责任、重要客户需求的特殊程序、小组销售能力和销售人员划分方法
- 市场(包括重要客户需求的确认与服务)的详情，顾客忠诚度估计和市场形象；
- 顾客忠诚度的估计和相对市场形象
- 有关研发费用、设备、开发主题、特殊技能和特征的详情，及地理覆盖区域
- 有关作业和系统设备的详情，包括能力、规模、范围、新旧程度、利用情况、产出效率评价、资本密集度和重置政策；
- 重要顾客和供应商的详情；
- 职员数量，生产力，工资水平，奖惩政策；
- 在竞争对手组织内部关键人员的详情；
- 控制、信息和计划系统的详情。

利用这个数据库，可以分析和评价竞争对手未来的战略行动，并提出指导客户获得和保持竞争优势的建议。

分析竞争对手战略

要评价主要竞争对手的相对优势和劣势，必须对它们的战略进行分析和评价。大多数大客户都是多元化经营的，因此需要在多个层次上对竞争对手的战略进行评价：

（1）职能战略分析。竞争对手的的每一个业务的主要职能战略都必须确认和评价。

营销战略

- 相对自己的产品 / 服务策略，竞争采用了什么样的策略?
- 自己的产品/市场顾客细分市场的规模有多大?在服务的分市场上，每个竞争对手的市场份额是怎样的?
- 每种产品/服务的细分市场的增长如何?细分市场上的每个竞争对手的增长是怎样的?市场细分的集中程度和趋势怎样的?
- 每个竞争对手的产品 / 服务线战略是什么?是全线战略还是独辟蹊径市场战略?
- 每个竞争对手对新型服务采取什么；
- 每个竞争对手的相对服务产品质量；怎样的?
- 每个竞争对手在产品 / 服务线上或顾客细分市场上的定价策略是什么?
- 每个竞争对手的相对广告促销战略是什么?
- 竞争对手是如何服务于每个产品细分市场的?
- 每个竞争对手的明显营销目标是什么？
- 竞争对手对市场变化的反应速度如何？
- 竞争对手的营销策略是如何适应其客户文化的?在过去，职能部门是否是关键管理人员的来源?

生产作业战略

- 每个竞争对手的生产 / 作业单位的数量、规模和位置是怎样的?
- 它们之间是如何比较的?每个单位生产的产品范围是怎样的?
- 它们的估计生产能力是多少?生产能力利用率如何?
- 债务人、债权人和股市上的营运资本各有多少?
- 每个单位有多少人?工资水平如何?相对生产力是怎样的
- 向客户内其它业务单位的销售有多少?接受了多少来自客户内其它业务单位的供应?
- 采用了什么样的激励制度 / 报酬制度?
- 什么样的服务需要外包?外包的业务在增加还是在减少？
- 每个竞争对手的生产是怎样适应其组织的?生产 / 作业单位是否是关键管理人员的来源?
- 每个竞争对手应变市场变化的灵活性如何?每个竞争对手对市场变化作出反应的速度有多快?

研究和开发战略

- 新的服务在何处开发?
- 预计的研发经费是多少?这是怎样比较的?又是如何变化的?
- 研究部门有多少人，开发部门有多少人?
- 每个竞争对手近期新产品引进和专利的记录如何?
- 每个竞争对手对革新作出反应的速度如何?做出的反应一般有哪些?
- 与行业平均水平相比竞争对手的增长率怎样?
- 是否有足够的现金可用于维持业务的发展和扩张?
- 现金和营运资本的管理如何?

（**2**）业务单位战略分析

对每个竞争对手，都需要在业务单位的水平上对其进行分析和评价，以便看清在竞争对手的整体战略中每个业务适合哪一个部分。要回答这一问题，就必须分析业务单位的作用、它的目标、组织结构、控制和激励系统、战略地位、环境限制和机遇、领导的地位，以及业务单位的业绩表现等。

每个业务在竞争对手整体投资组合中的地位也需要分析。可能影响业务单位行为的问题有：整个集团财务目标的评价，增长能力和股东期望增长率，关键优势和劣势，变革的能力和总体组合投资的特点；战略关键决策者尤其是客户领导的价值观和期望；历史上对竞争性行为的反应；对竞争对手的信心和期望。

相关条目

- 竞争对手分析论纲
- 波特竞争对手分析模型
- 竞争对手的成本分析

价值链分析方法

什么是价值链分析法（VCA，value chain analysis）

价值链分析方法是企业为一系列的输入、转换与输出的活动序列集合，每个活动都有可能相对于最终产品产生增值行为，从而增强企业的竞争地位。企业通过信息技术和关键业务流程的优化是实现企业战略的关键。企业通过在在价值链过程中灵活应用信息技术，发挥信息技术的使能作用、杠杆作用和乘数效应，可以增强企业的竞争能力。

为了提升企业战略，美国战略管理学家 Porter（1985）第一次提出价值链分析的方法。价值链是一种高层次的物流模式，由原材料作为投入资产开始，直至原料通过不同过程售给顾客为止，其中做出的所有价值增值活动都可作为价值链的组成部分。价值链的范畴从核心企业内部向前延伸到了供应商，向后延伸到了分销商、服务商和客户。这也形成了价值链中的作业之间、公司内部各部门之间、公司和客户以及公司和供应商之间的各种关联，使价值链中作业之间、核心企业内部部门之间、核心企业与节点企业之间以及节点企业之间存在着相互依赖关系，进而影响价值链的业绩。因此，协调、管理和控制价值链中节点企业之间的相互依赖关系，提高价值链中各节点企业的作业效率和绩效非常重要(Thompson, 1967）。Thompson 还认为，价值链中作业之间的依赖程度越高（即它们的联系越强），就越需要协调和管理价值链中节点企业之间的关系。协调价值链中各节点企业之间的关系，就是要在各方相互信任的基础上，利用共享的有关信息，对整个价值链中相互依赖的作业进行定位、协调和优化，把生产资源的分工协作和物流过程组织成为总成本最低、效率最高的供应链，使处在价值链上的各节点企业具有共同的价值取向，取得最大的价值增值，从而实现“多赢”的目的。

什么是价值链中节点

价值链中节点企业之间关系的协调基础。公司的完整价值链是一个跨越组织边界的供应链中顾客、供应商亦即价值链中不同企业所有相关作业的一系列组合。协调价值链中节点企业之间关系的核心问题之一在于使价值链中各节点企业之间能够协同运作。而如何管理和控制价值链中各公司之间所发生的相互依赖的作业以及节点企业之间的资金往来等两类问题就成为协调节点企业之间关系的关键。管理手段与价值链中各节点企业之间的合作关系（如合并的、系列的还是互惠的关系）以及这些公司所从事作业的不确定性有关。

1.节点企业之间关系的协调手段

一般地，我们用行政命令作为主要手段协调公司内部的关系。然而，价值链中的各个公司相互独立，无法用正式权威的行政机制对其相互之间的关系进行协调。 Gulati 和 Singh （1998）认为，采用激励机制、标准操作程序、争端解决过程和非市场计价系统等手段对企业进行激励、监督甚至适当的命令，可以达到协调、管理和控制价值链中各节点企业之间关系的目的。

2.信息共享与节点企业之间的关系

要协调价值链中各节点企业的关系，就必须对价值链中企业之间的有关信息进行共享和沟通，从而使价值链中的企业全面快速了解和掌握价值链中其他联盟企业所发生的有关作业，并对这些作业从“价值”的角度重新进行串联，有效地安排作业。而协调的过程能否持续下去，取决于企业对关键资源的控制是否一直处于优势地位。这种优势地位将最终导致资金的流向。如果信息不对称，价值链中节点企业可以通过控制信息流的关键点而配置资源、安排作业，产生额外的代理成本。然而，当价值链中的节点企业之间实现相关信息的交流时，核心企业会通过协调的方法，促使价值链中各企业不断提高有关作业的效率，实现价值链的最大增值，也强化价值链中所有节点企业的竞争力(这需要核心企业对于合作企业有所承诺，如共享的信息只用于提高供应链的作业效率，而不是淘汰效率不高的伙伴企业及其作业等等)。

现实的问题在于信息协同行为可能会泄漏企业的商业机密，另外，如果信息协同所要求的某些额外投资属于专属资产，还会增加价值链中联盟企业的运营成本，这些都使得价值链中的企业有可能对于协同沟通有关信息缺乏足够的兴趣。因此实现公司间敏感信息互换的基础条件，就是在价值链中相邻节点企业之间建立相互信任。而核心企业的信誉会直接影响价值链中各联盟企业相互间的信任程度。

价值链中各企业之间所共享的信息与联盟企业之间的合作形式及其发展阶段有关。Tomkins (2001)在一定的框架下对价值链中公司之间的信息以及会计的作用进行了定位。他把与“建立诚信”有关的信息称作第一类信息，把与“掌握事项”有关的信息称作第二类信息。他认为，诚信建立在公司价值链中节点企业相互信任的基础上，核心企业可以借助于第一类信息，获取第二类信息，并在节点企业之间进行信息共享，进而掌握、协调并控制价值链中企业所发生的有关作业，管理节点企业之间的关系，从而实现公司整个价值链的增值。Tomkins (2001)还认为与“掌握事项”有关的第二类信息能使企业“对协作的前景进行计划和决策”，特别能“对战略、投资和正在进行的运营做出经济评价”。因此，获取第二类信息，可以将价值链上的节点企业视为一个整体，掌握价值链中发生的相关作业，协调、管理和控制发生这些作业的节点企业之间的关系，进而形成节点企业之间的协作联盟，实现成本控制，增强价值链上所有企业的竞争力。然而“掌握事项”必须以“诚信”为前提。

3.节点企业之间资金往来的管理

价值链中各联盟企业之间发生的作业种类繁多，控制作业的人差异明显（如投机型或理智型），使得节点企业之间可能发生的作业具有不同的特点。如价值链中的联盟企业为获得竞争优势而购买的专属资产或通用资产不同、各企业的不确定性水平和经营环境不同，以及作业发生频率不同等特点都会直接影响节点企业资金往来的管理方法。

Williamson(1985)用交易成本经济学理论理解价值链中公司之间资金往来的管理。他认为，之所以需要管理价值链中节点企业之间的资金往来，是出于防止某联盟公司的潜在投机行为，保护价值链中其他参与合作的节点企业利益的目的。另有研究表明，企业信誉的好坏，会直接影响价值链中各联盟企业相互间的信任程度，因而在治理节点企业之间关系时，可以将企业信誉作为一种重要的非正式控制机制，去影响企业之间需要正式控制的水平(Dekker, 2000；Tomkins,2001；Van der Meer Kooistra and Vosselman，2000)。一般来说，价值链中有资金往

来关系的企业数量越多，需要控制的问题也越多，合作者需要受到的保护也越多。而用诚信做保证的“第一类信息”，可以增加伙伴企业的信心，相信合作者互相之间不会发生不正当的投机行为。

完整价值链分析（VCA）的基本原理

公司的完整价值链是一个跨越公司边界的供应链中各节点企业所有相关作业的一系列组合。完整价值链分析就是核心企业将其自身的作业成本和成本动因信息与供应链中节点企业的作业成本和成本动因信息联系起来共同进行价值链分析。具体来说，完整价值链分析的步骤如下：

(1)把整个价值链分解为与战略相关的作业、成本、收入和资产，并把它们分配到“有价值的作业”中；

(2)确定引起价值变动的各项作业，并根据这些作业，分析形成作业成本及其差异的原因；

(3)分析整个价值链中各节点企业之间的关系，确定核心企业与顾客和供应商之间作业的相关性；

(4)利用分析结果，重新组合或改进价值链，以更好地控制成本动因，产生可持续的竞争优势，使价值链中各节点企业在激烈的市场竞争中获得优势。

Porter(1985)认为，分析作业成本和成本动因的会计信息，可以优化、协调整个供应链的作业绩效。事实上，价值链中的节点企业一旦参与核心企业的完整价值链分析项目，便与核心企业及其伙伴公司一起形成战略联盟，共享与价值链有关的作业成本和业绩信息。与单个公司从外部角度对这些企业的作业和成本进行假设而进行分析相比，合作的精确性要高，范围更广。另外，参与完整价值链分析的节点企业具有共同的价值取向，在实现信息共享以后，核心企业不仅能够增加伙伴企业之间的相互信任，提高购货方的收货效率，减少存货滞留，降低供应链成本，还可以提高价值链各节点企业中相同类型的作业的效率，从而有效地协调和管理价值链上节点企业之间的关系，最终提高公司整个价值链的运营效率(Dekker and Van Goor, 2000)，并在未来吸引价值链中更多的企业加入合作联盟，使核心企业在更大范围内进行完整价值链分析，在更大程度上提高价值链中所有企业的绩效。

Thompson（1967）认为，供应链中作业的相互依赖是连续的，前期发生的作业会影响后续发生的作业，而本身的作业并不受影响。也就是供应链上一层作业会影响下一层资源的消耗。为了提高供应链运行效率，支持企业战略成本管理，核心企业可以采用基准分析、战略分析和趋势分析等成本分析方法，对供应链中的连续作业进行分析，研究供应链中作业成本和作业之间相互依赖水平的影响因素，并利用分析结果帮助节点企业改进和管理作业，协调、控制价值链中各节点企业之间的关系。例如，核心企业对参与价值链分析项目的供应商，提供包括核心企业作业成本在内的部分成本分析结果，如公司与某供应商作业有关的作业成本、他们所在供应商网络的平均作业成本等等。依此，供应商可以用自己的成本加上网络平均费用与网络内平均成本进行对比，通过基准分析了解自己在整个供应链中所处的位置，知道自己是否需要改进作业，控制成本。公

司也可以通过关注供应链的分布网络进入公司不同成本库的资源要素即作业成本，及时取得供应链中有关作业成本和成本动因的信息，并利用该数据对不同类型、不同网络的成本库进行作业成本分析。再者，公司储运部门还可以利用供应链中节点企业成本信息的分析结果，与有关供应商就供应链成本业绩及其作业过程中可能存在的问题进行讨论，寻找改进作业、降低成本的方法，最终提高整个供应链的运营效率，实现价值链的增值。

总之，公司完整价值链分析对核心企业和节点企业之间关系的影响可以从以下方面表现出来：

(1)核心企业与节点企业之间的广泛联系。如核心企业对联盟供应商个体提供价值链中其他联盟企业的有关数据，与供应商就其成本结果与网络平均数的差异进行分析，并对供应商可能的作业过程及其改善，以及改善后的预期结果进行讨论，会增加供应商对相互之间意图、需要和过程的了解，加强价值链中各企业之间的相互影响和凝聚力。

(2)价值链中联盟企业间成本信息的客观透明。当供应链运营成本的变化结果变得透明时，联盟企业就可以自己判断实现价值链增值的可能性，以及因提高利润而得到的正常利润分成，有利于核心企业和节点企业之间，以及节点企业相互间进行广泛联系、协商和决策，也有利于保证价值链中联盟企业的诚信。

传统管理会计在价值链分析中的局限性

以附加价值概念为导向的传统管理会计，只考虑企业内部价值的增加，没有反映价值链中相邻节点企业之间的联系，遏制了公司可以通过协调这些相互依赖关系而应能取得的机会成本优势。具体来说，在实施价值链分析时，传统管理会计的重要缺陷表现在如下三个方面：

第一，企业主要关注责任中心而不是重要的作业；

第二，当企业内部一个部门的成本和业绩经常依赖于另一部门的成本和业绩时，它们不考虑这些部门（作业）之间的相互依赖关系；

第三，很少从经济学角度反映正在发生的作业，缺乏成本驱动因素的累计数据。

附加价值观点的缺陷在于核心企业与价值链中节点企业之间缺少广泛的联系和沟通，只注重实现自身最大的买卖差价。一方面，对于供应商而言，核心企业在购货时才开始进行原料的成本分析，忽视供应商所提供原料价格的形成原因以及该原料的作业成本，更没有开发与供应商之间可能的联系；另一方面，对于客户来说，一旦产品销售结束，核心企业则停止成本分析，失去了与客户进一步发展联系的机会。虽然所有权总成本系统（Total Cost of Ownership systems，TCO）考虑了向特定供应商购买产品所引起的如与订购、运送、质量和管理有关的费用（Ittner,et al， 1999），但没有分析整个价值链上有关客户和供应商的成本信息。而利用作业成本计算原理，以价值链为基础分解价值链中各企业发生的所有作业，全面分析价值链中所有相关联企业（如供应商和客户）的作业和费用及企业之间的关系，并确认这些作业和费用之间的相互依赖程度，

再通过定位、协调和优化价值链中的单个作业本身及作业之间的关系，可以确定价值链中所有企业、所有作业的竞争优势，最终实现价值链中各企业的最大增值。

可见，确定特定的作业成本驱动因素，进行作业成本计算，可以解决传统管理会计在实施价值链分析时难以解决的部门（作业）之间的相互依赖关系等问题。Hergert 和 Morris(1989)也认为，以作业成本计算原理为基础可以解决实施价值链分析中的一些会计系统问题。此外，战略成本管理已经将作业会计信息用于发展和支持公司不同战略层次的决策，如公司竞争者分析、战略定位分析和公司营运价值链分析等不同战略层次分析，并为战略管理会计所采用(Lord, 1996)。而作为战略管理会计（SMA）重要组成部分的价值链分析，可以作为价值链中节点企业之间关系的协调机制，开发核心企业与供应商和顾客之间的联系。

完整价值链分析中的不确定因素

虽然参与公司完整价值链分析项目的联盟企业可以通过它们之间的协调获得潜在利益，但也可能因伙伴企业的不确定因素而产生风险。因此，核心企业进行完整价值链分析，必须在充分考虑价值链中所有节点企业之间相互依赖关系的基础上，设计一个治理结构，使其既能适应核心企业业务特点，又能够处理和控制价值链中节点企业可能发生的投机行为而引起的交易风险，来管理和协调价值链中企业之间的关系。更重要的是要使节点企业相信，与企业自己通过个别行为和权威的力量追求企业自身最优化相比，核心企业进行整个供应链的合作管理会更加有效，便会增加价值链中节点企业的合作意向，从而使公司的完整价值链分析成为可能。而参与公司完整价值链分析项目的节点企业可能发生的特殊风险及其对企业业绩的影响有如下三个方面：

1.敏感信息的交换

价值链中的节点企业进行信息共享的意愿是公司进行完整价值链分析的第一个不确定因素。当客户和供应商互相交换对方的成本和绩效信息时，企业会对自己的谈判状况和机密信息泄露给竞争者存有顾虑。因为竞争者可以通过供应商提供的成本信息，了解供应商的相对效率，并利用对自己有利的信息进行投机行为，获得将来在价格谈判上的潜在优势。特别地，最早参与完整价值链分析、改进供应链作业项目的供应商，特别担心核心企业会利用它们所提供的信息直接比较其运营效率，要求自己提高效率，直至网络平均水平，否则被淘汰出局。因此，如果核心企业不能确保不用这些秘密信息打击参与完整价值链分析合作项目的节点企业，节点企业就不会参与核心企业要求信息共享的、改善完整价值链的合作。

因此，为了减少供应商信息被滥用的顾虑，核心企业需要对供应商明确说明敏感信息只是用于开发公司供应链，实现“多赢”的目标，而不是分类比较供应商效率，迫使供应商提高其效率到网络平均水平；除此以外，核心企业还需利用完整价值链分析的结果与有关供应商共同改进供应链中一些效率低下的作业。相反，如果企业不守信用，用投机方式利用供应商所提供的敏感信息，则会在整个供应商网络内产生强烈的负面影响，从而严重降低公司声誉，对公司缺少信任，也破坏公司与供应商之间的关系，大大降低供应商与其合作的意向，最终恶化供应链上所有各方的关系，当然也就谈不上降低供应链中的潜在成本。事实上，实现供应商敏感信息共享的基础就

是供应商对核心企业的信任（如商誉）。当核心企业反复利用敏感信息进行完整价值链分析（而没有投机地利用信息）时，会进一步加强公司与节点企业之间以及节点企业互相之间的信任。由此可见，核心企业在供应商网络的声誉以及供应商对核心企业的信任，会对核心企业如何利用信息承诺的可靠性产生影响，也使其成为管理价值链中节点企业之间关系最有权威的机制。

2.成本和利益的公平分配

公司进行完整价值链分析的第二个不确定因素在于成本、投资及预期收益的公平分配。解决了诚信问题，企业决定是否参与合作还必须就以下两点进行分析：第一，进行完整价值链分析合作项目的风险及其收益率；第二，联盟企业预期利益的分配是否公平。

Tomkins（2001）认为只有当公司的合作者能取得与风险相当的收益率、并有希望得到公平份额的利益时，才愿意投资并参与完整价值链的分析项目，进而才有可能改善节点企业之间的关系，提高供应链中有关作业的效率。因此，基于价值链分析，核心企业在调整和改进公司供应链、实现了成本控制、提高了作业业绩、增加了盈利能力（价值链增值）以后，根据所发生的成本、投资及其项目风险，对该价值链所增加的盈利进行公平分配非常重要。特别地，如果核心企业为了提高供应链的整体业绩，需要价值链中的节点企业对某项新技术进行投资，节点企业在参与项目之前必须对该投资项目进行评价，通过作业成本模型与公司做进一步协商，以解决成本、利益和投资的共享问题。例如核心企业可以通过与供应商谈判，采用上调供应商商品价格的方式，分担供应商投资，实现利益的公平分配。

3.对特殊资产投资的使用

前已述及，如果完整价值链分析的合作项目需要联盟企业共同投资某特定资产改进供应链时，除了实现合适的收益率，联盟企业还必须确信核心企业不会将该特定资产挪作他用，并且该资产在此项目之外对核心企业来说价值很低（Williamson, 1985），否则联盟企业不会出资。这是第三个不确定因素。

Gulati 和 Singh(1998)认为，如果联盟企业之间已经通过以往的业务往来关系建立了某种信任，就可以假设联盟企业之间不会因为进行共同价值链分析、互换敏感信息而发生互相投机的行为。然而，如果某节点企业与价值链中的其他企业还没有足够的信任，但愿意加入完整价值链分析的合作联盟，这时核心企业需要采用一系列正式的控制机制维持各企业互相之间的信任，如要求新加盟企业签订关于利益和成本共摊的契约协议、采购量和合作关系的长短、信息交换的保密协议、设备的联合投资，以及互相抵押等等不同形式的协议，直至由于改进价值链而使企业业绩发生变化。

VCA 方法的作用

VCA 方法将实际结果与目标及期望进行比较的审计办法

1．当企业利用 VCA 确定其战略方向时，VCA 可帮助企业观察最重要的产品项目、产品品种和服务，并确定如何运用 ECR，在以顾客价值为主要标准的情况下，最大限度地降低成本，并为贸易伙伴提供最有效的服务。

2．作为一种审计工具，VCA 可以对企业的业绩作周期性的评估，从而判断在实施计划时其实际结果与目标是否吻合，这些目标既包括财务目标，也包括企业总的业绩改进目标。

企业实施 ECR 计划时，使用 ECR 来确定工作重点和战略方向，其原因在于 VCA 可以为企业解决下面几个十分棘手的问题：

1．企业当前的业绩如何，ECR 对企业的经营和生产产生哪些影响？

2．在特定的业务目标和品种战略下，哪些 ECR 的概念最重要，应如何实施？

- 哪些产品品种能提供最好的机会？
- 应与哪些贸易伙伴合作？

3．在认识到企业应付和管理环境变化的能力的前提下，如何进行试验并筛选 ECR 概念？相关联的工作计划和现金流又怎样？

(1)．不管是零售商、批发商、经纪人还是制造商都可以开展研究，来评估实施 ECR 对企业当前的经营和业绩的潜在影响。

(2)．上述研究内容包括 VCA 模型中的 ECR 改进方法组合的影响.

(3)．第一次使用 VCA，其范围通常局限在对企业最为重要的产品品种上。

(4)．对于所选的每个品种，VCA 都要分析处理其在整个供应链的所有产品流—从原材料开始经过所有贸易伙伴到消费者付款台的整个过程。

(5)．依靠贸易伙伴所扮演的不同角色，供应渠道可以包括自我配送零售连锁、需送货批发商供应系统、自提货批发商供应系统、只送货直接店铺送货、全面服务直接店铺送货五种基本分销渠道的任何组合，以确保在合适的时间、合适的地点、把合适数量的产品以合适的价格送到合适的地点。

价值链分析（VCA）的实施

公司的完整价值链是一个跨越公司边界的供应链中顾客、供应商亦即价值链上节点企业所有相关作业的一系列组合。因此需要充分考虑价值链上顾客和供应商之间相互依赖关系，使价值链上所有节点企业具有共同的价值取向，共同进行完整价值链分析。

完整价值链分析就是公司把供应链中节点企业的作业成本信息与公司和节点企业本身进行共同价值链分析。Thompson（1967）认为供应链中作业的相互依赖是连续性的，前期发生的作业会影响后续发生的作业，而本身的作业并不受影响。也就是供应链上一层作业会影响供应链中下一层资源的消耗。因此采用基准分析、战略分析和趋势分析在内的成本分析方法对供应链中的连续作业进行分析，研究供应链中影响作业成本因素和作业之间的相互依赖水平，可以最终使公司利用分析结果帮助节点企业改进和管理作业，协调、控制公司与节点之间的关系，提高供应链运行效率，支持企业战略成本管理。

Hergert 和 Morris (1989)认为，以作业成本计算原理为基础可以解决实施价值链分析中的一些会计系统问题。Porter (1985)认为利用作业成本分析和成本动因的会计信息，可以优化、协调整个供应链的作业绩效。价值链分析的步骤如下：

- 把整个价值链分解为与战略相关的作业、成本、收入和资产，并把它们分配到'有价值的作业'中；
- 确定引起价值变动的各项作业，并根据这些作业，分析形成成本及其差异的原因；
- 分析跨越整个价值链上的多个节点企业之间的关系，确定与顾客和供应商之间作业的相关性；
- 利用分析结果，重新组合或改进价值链，以更好地控制成本动因，产生可持续的竞争优势，使企业在激烈的市场竞争中获得优势。

另外，公司是否能进行完整价值链分析，在于价值链中节点企业的自愿参与。而参与的前提就是要使这些节点企业相信，与节点企业自己通过个别行为和权威的力量追求企业自身最优化相比，公司进行整个供应链的合作管理会更加有效，便会增加顾客和供应商的合作意向，从而使公司的完整价值链分析成为可能。事实上，价值链中的节点企业一旦参与公司完整价值链分析项目，便与公司形成战略联盟，可以和其他伙伴公司共享与价值链有关的成本和业绩信息，比公司从外部角度对这些企业的作业和成本进行假设而进行分析的精确性要高，范围更广。另外参与完整价值链分析的节点企业具有共同的价值取向，它们互相之间的敏感信息共享，可以有效地协调和管理供应链上节点企业之间的关系，不仅能够增加合作者的互相信任，提高购货方的收货效率，减少存货滞留，降低供应链成本，还可以使供应链上节点企业中相同类型的作业更加有效率，从而提高公司整个价值链的运营效率(Dekker 和 Van Goor, 2000)，并在未来吸引价值链中更多的企业加入企业联盟，使公司在更大范围内进行完整价值链分析。因此，公司与节点企业之间、以及节点企业之间的合作、协调，共享与价值链有关的成本和业绩的信息非常重要。

完整价值链分析中的不确定因素

虽然参与公司完整价值链分析项目的节点企业可以通过它们之间的协调获得潜在利益，但也增加了合作企业的不确定因素而产生风险。因此，设计一个合适的治理结构，使其既适应本企

业业务特点，又可以管理价值链中企业之间关系，并能够处理和控制企业之间可能的投机行为而引起的交易风险，管理和协调价值链中公司之间的关系很有必要。而参与公司完整价值链分析项目的节点企业可能面对的特殊风险及其对企业业绩的影响有如下三个方面：

1）敏感信息的交换

价值链中的节点企业进行信息共享的意愿是公司能否进行完整价值链分析的第一个不确定因素。当客户和供应商互相交换对方的成本和绩效信息时，会存在企业的谈判状况和机密信息泄露给竞争者的顾虑。客户通过供应商提供的成本信息解供应商的相对效率，可以利用对自己有利的信息进行投机行为，并为将来的谈判价格提供潜在优势。尤其是早期参与价值链分析、改进供应链项目的供应商，特别担心公司会利用它们所提供的信息直接比较其运营效率，而被要求提高效率直至网络平均水平，否则会被淘汰出局。因此，如果公司不能确认这些秘密信息不会被用来打击参与合作的节点企业本身，就不会参与信息共享，进行共同分析改善价值链的合作。

为了减少供应商关于信息被滥用的顾虑，公司需要对供应商明确说明利用敏感信息只是有助于开发公司供应链，而不是分类比较供应商效率，迫使供应商的效率增加到网络平均水平；除此，公司还需利用完整价值链分析的结果与有关供应商共同改进供应链中一些效率低下的作业。而相反，如果公司用投机方式利用供应商所提供的敏感信息，则会在整个供应商网络内产生强烈的负面影响，从而严重降低公司声誉，对公司缺少信任，也破坏公司与供应商之间的关系，大大降低供应商与其合作的意向，最终恶化供应链上所有各方的关系，更不可能实现供应链中潜在成本的降低。事实上，实现供应商敏感信息共享的基础就是供应商对公司的信任（如商誉）。当公司反复利用敏感信息进行完整价值链分析（而没有投机地利用信息）时，便进一步加强了公司与节点企业之间以及节点企业互相之间的信任。可见：公司在供应商网络的声誉以及供应商对公司商誉的信任，会对公司如何利用信息的承诺产生影响，也使其成为管理这些关系问题最有权威的机制。而产生第二和第三个议题的前提在于价值链中的企业愿意进行共同价值链分析，互享信息，并且相信因为价值链分析的改善而确实可以提高绩效。

2）成本和利益的公平分配

公司进行完整价值链分析的第二个不确定因素在于成本、利益和投资水平之间的公平分配。解决了诚信问题，企业决定是否参与合作还必须就以下两点进行分析：第一，战略联盟所能取得的与此合作项目风险有关的收益率。第二，参与合作企业预期利益份额的分配是否公平。Tomkins（2001）认为当跨越组织边界有很多复杂问题需要反映时，可以利用会计技术在组织之间进行协商。只有当公司的合作者能取得与风险相当的收益率、并有希望得到公平份额的利益时，才愿意投资并参与完整价值链的分析项目，进而提高供应链中有关作业效率，改进其中节点企业之间的关系。因此，基于价值链分析而改进和调整后的公司供应链在实现了成本控制，提高了作业业绩，增加了盈利能力以后，对供应链变化以后的盈利、成本和投资进行的公平分配问题非常重要。特别地，如果公司为了提高供应链的整体业绩，需要价值链中的节点企业对某项新技术投资，节点企业在参与项目之前必须对投资项目进行评价，通过作业成本模型与公司做进一步协商，解决成本、利益和投资的共享问题。例如公司与供应商进行谈判，采用上调供应商商品价格的方式，分担供应商投资，以实现利益的公平分配。

3）对特殊资产投资的使用

除了实现合适的收益率，如果完整价值链分析的合作项目需要参与公司共同投资某特定资产改进供应链，这时参与投资的公司必须确信此项投资不会被公司挪作其他用处，并且该资产在此项目之外对公司来说价值很低（Williamson, 1985）。

在考虑上述三项不确定因素以后，如果以往的业务往来关系已经使合作公司之间建立了某种信任，这时可以假设合作公司之间不会因进行共同的价值链分析、互换敏感信息发生互相投机的行为（Gulati, 1995）。然而，如果某节点企业与公司之间虽然还没有足够的信任，但愿意加入完整价值链分析的合作联盟，，这时公司需要对新加盟企业采用一系列正式的控制机制维持各企业互相之间的信任，如签订关于利益和成本共摊的契约协议、采购量和合作关系的长短、信息交换的保密协议、设备的联合投资、以及互相抵押等等不同的形式协议，直至由于改进价值链而使企业业绩发生变化。

[编辑]

公司完整价值链分析对节点企业的影响

公司通过实施完整价值链的分析，关注供应链的分布网络进入公司不同成本库时的资源要素即作业成本，不仅可以及时取得供应链中有关作业成本和成本动因的信息，还可以利用该数据对不同类型、不同网络的成本库进行作业成本分析。

公司对参与价值链分析项目的供应商，提供包括公司作业成本在内的部分成本分析结果，如公司与某供应商作业有关的作业成本、他们所在供应商网络的平均作业成本等等。依此，供应商可以进行基准分析，用自己的成本加上网络平均费用与网络内平均成本进行对比，了解自己在整个供应链中所处的位置，知道自己是否需要改进作业，控制成本。另外公司储运部门也可以利用供应链中节点企业成本信息的分析结果，与有关供应商就供应链成本业绩及其过程中可能存在的问题进行讨论，寻找改进作业、降低成本的方法，最终提高整个供应链运营效率，实现价值链的增值。

因此公司完整价值链分析可以优化、协调供应链上的作业，改善供应链业绩。对公司和供应商之间关系的影响可以从以下方面表现出来：

- 公司将提供适当的数据给供应商，与供应商就模型结果分析其与网络平均数的差异，供应商可能的作业过程以及如何改善，以及改进后预期结果的讨论增加了各方之间的相互影响。广泛的联系加强了公司之间的凝聚力，增加了对供应商互相之间意图、需要和过程的了解。
- 客观的成本信息容易使公司和节点企业之间进行联系、决策和协商。当供应链运营成本的变化结果变得透明时，节点企业就可以自己判断实现价值链增值的可能性，并且他们可以对提高的利润进行正常的利润分成。因而有关合作结果的可靠会计信息有利于支持中的供应商诚信。

脚本法

什么是脚本法？(Scenarios,Scenario Analysis)

在一般环境分析中，以及包括产业环境在内的整个外部环境分析中，是否存在一些相对具有操作性的方法，这是理论界和企业实践中十分关注的一个重要课题。国际上许多大型企业在尝试并长期实践的一种方法就是脚本法。一般认为，荷兰皇家壳牌公司（Royal Dutch / Shell）于60 年代末首先使用基于脚本的战略规划，并获得成功，并由该公司的沃克（Pierre Wack）于1971 年正式提出。近年来关于脚本法的理论研究也引起了许多学者的关注，出现了一些研究成果。据介绍，目前国际上有 80%的大公司运用脚本法或类似的做法。

脚本法又称前景描述法、情景分析法，是假定某种现象或某种趋势将持续到未来的前提下，对预测对象可能出现的情况或引起的后果作出预测的方法。通常用来对预测对象的未来发展作出种种设想或预计，是一种直观的定性预测方法。

环境分析与预测的方法

一般环境以及产业环境的分析与预测方法，从不同的特点出发，可以有以下区分。预测在环境分析步骤中是承上启下的关键步骤。

1. 递进预测与长期预测

这两种预测的方法不同，适用的产业也不同。

递进预测的特点是对近期进行准确的预测，对长期或中长期进行一般性的分析和展望。随着实时间的推移，再对新的近期做准确预测，对新的长期、中长期进行一般性展望。非资金密集的产业、产品/技术开发的前导期短、战略调整所需投入较小的产业适用此法。如广告代理、市场代理、公关公司、贸易公司、管理咨询公司等。对百货零售业而言，其商品结构总体质量、水平和丰富程度给顾客的印象及其信息属于长远性问题，但商品结构中的商品品种则基本可以基于递进预测进行调整。

长期预测是对未来较长的时期后环境的发展变化直接作出预测。资金密集、产品/技术开发的前导期长、战略调整所需投入大、风险高的产业，适用此法，如石油、钢铁等产业。

2. 唯一结果预测与可能结果预测

唯一结果预测是预测未来发生的结果究竟是什么，目的是预测未来客观的唯一的结果。可能结果预测则是预测未来结果的若干种可能的情况，用于规避风险。显然，预测某个因素或某个变化未来惟一的结果是最理想的。对许多环境因素可以做到这一点，如人口及其年龄结构就可以较好预测其五年或十年后的确切情况。但很多环境因素及其变化的不确定因素太多，无法作出准确的惟一结果预测，此时可能结果预测就成为必要的方法。

在环境预测中，脚本法是长期的可能结果预测。一般而言，短期预测可预见性较强，不确定因素少，因此使用脚本法的必要性不大。当然，在原理上，脚本法可以应用于短期预测。

脚本（Scenarios）一词有概要、剧本、剧情、情节或情况等意思，既可以应用于环境预测，也可以应用于决策方案的形成。在环境分析中，一个脚本就是一种/一组情况，或一个/一组情节，因此也可以称为"情节法"。在战略生成和各项经营管理决策中，一个脚本就是一个决策方案。显然，方案脚本以环境脚本为基础，即先形成环境脚本，再根据环境脚本形成决策的方案脚本。

广义上，管理学中的"头脑风暴法"（Brainstorming）、"设想未来法"以及"案例法"、"未来案例法"等，都与脚本法有相同或相近的内容。头脑风暴法是开动脑筋，以团队的方式挖掘和碰撞思想的火花，摆脱原有观念特别是潜在的原有观念的束缚，充分认识问题，认识未来。设想未来法要求不是基于过去和现在的因素、变化、数据和观念来认识未来，而是真正按照未来的合理可能性去设想未来，设想未来的各种可能的情况和问题，其中也往往以团队的方式运用头脑风暴法，充分地设想未来。案例法或未来案例法是将设想的各种未来的情况或问题当作不同的案例。

脚本法的种类

在环境分析中，脚本法主要分为**定量脚本法**和**定性脚本法**。

定量脚本法以数学（或经济计量）方法为基础建立模型，选择和调整不同的参数从而产生不同的脚本。这种方法现在一般运用计算机进行模拟运算，可以迅速地产生大量脚本，有的多达1000多个。然后，分析人员对每一个脚本的合理性和发生概率作出评估。在产生脚本的过程中，改变一个变量，保持其他变量不变，产生不同的脚本。这样可以评价各个变量的不同作用和变量之间的关系。其目的是验证判断性得出的参数结构。

定量脚本法有其自身的优缺点。其优点在于，可以得到大量的备选的环境脚本，可以充分地分析出环境的各种情况。其缺点是，预测正确与否、脚本的质量如何，取决于模型的设立和参数结构的选择，依赖于过去的关系与数据。所以运用这种脚本法时，不能为貌似精确和充分的脚本所迷惑，应当明确这些脚本不过是所确立的模型、参数结构和数据的附属结果，对各种脚本发生概率及其合理性的评价应当最终视为对模型、参数结构及其数据的再分析和再思考。

定性脚本法被认为最早应用于50、60年代Herman Kaln为美国国防部的工作。主张定性脚本法的学者认为，与定量脚本法相比，认真的判断比复杂的方法更重要，因为通过人的思维、判断，识别重要的环境因素，分析它们之间的关系，克服了定量脚本法中看似精确的复杂方法所固有的机械性。同时，有限的变量难以认识未来，因为定量脚本法尽管可以考虑很多变量，但毕竟是有限的，而定性脚本法基于人的思考，可以关注和识别的变量范围是无限的。

定性脚本法的基本特点是，认识未来而非推导未来。不是基于过去和现在的数据推导未来，而是向常规观念挑战，去"设想"和"认识"未来。环境脚本集中于"基本的趋势"和几种"可能的未来"，再分析其各自的战略重要性和发生概率。将战略上重要而发生概率大的情况作为战略生成采用的

环境脚本，将战略上重要而发生概率小的情况作为备用的环境脚本，制定备用的战略或战略准备。如只能选择一个环境脚本时，应当按照脚本的战略重要性而不是发生概率来选择环境脚本。

例如，日本的小松公司是一家生产工程机械的大型公司，它需要对许多不确定的环境因素作出长期预测。其中，日元升值将严重影响其产品出口。小松公司曾提出"180 日元计划"。当时日元对美元的兑换比率是 240：1。小松公司分析并认识到了"日元升值"这一"可能的未来"，对企业构成很大的挑战。"180 日元计划"的主题是，如果一旦日元升值，达到日元对美元"120：1"时，公司应当怎样生存和发展。这一脚本的发生概率实际上当时很难估计，但它对公司的生存发展致关重要，即战略重要性大，因此该公司在很长的一段时期内将公司的资源和努力放到持续地降低成本之上。事实上，该公司因此而获得了很大的发展。

如果面临的战略决策不能做两种及两种以上战略准备时，即在这些环境脚本之中只能选择一个时，应当按照脚本的战略重要性而不是发生概率来选择环境脚本。例如，如果一家公司准备购买新的设备是战略性决策，如投资巨大、需要较长的时间（例如可能是 3 年）形成竞争能力、对企业生产的自动化和降低成本等多方面都会产生长远的影响，等等，那么在作出是否购买新设备的决策时，只能有一种选择。此时需要按照战略重要性大的环境脚本而不是发生概率大的环境脚本作出战略决策。

脚本法的步骤

管理学者 David Mercer（1995）提出了简化的脚本法（Simpler Scenarios），给出了一个相对清晰的脚本法的步骤。 作者认为，大公司进行环境分析的趋势是，让更多的直线管理者参与到战略分析和生成之中，一般建议组成 6—8 人的团队。壳牌公司是组成 10 人团队。最极端的做法是让全体员工都参与到这一过程中。如果人数太多，则应当按照上述规模划成小的团队。这些团队的任务是分析并提出重要的环境脚本，供战略生成者使用。

脚本分析是在充分获取环境信息的基础上进行的。从简化的角度，包括以下六个步骤。结合 David Mercer 的论述和本教材作者及其他学者的研究，各步骤有如下内容。

（1）确定变化的重要因素及其重要事件

即通过敏感性分析和时间跨度分析，识别确定决定企业未来产业环境的一般环境以及产业环境自身的重要因素及其重要的变化。这些因素也称为驱动因素（Drivers），在定量分析中则称为变量（Variables）。应只选择最重要的而且是不确定变化环境因素因素进入脚本。可预见的因素在脚本中不必考虑，因为它们不会被忽视。

在此过程中，最困难的方面是让团队的参加者摆脱原有观念，向现有的观念挑战，包括现在尚没有出现的异常变化。运用头脑风暴（Braintsorming）方法可以发现不明显的、渐变的和潜在的重要因素，从而把握其重要事件（Events，即重要的不确定变化）。

（2）将各种事件归纳成一个可行的框架

这是最困难的一步，此时管理者的直觉将发挥重要的作用。将现有的重要环境因素及其事件重新安排成一个可行的、有意义的框架，即形成 7-9 个因素事件组。这实际上形成了脚本的雏形。

（3）形成最初的小脚本（7—8 个）

在第二步形成的 7-9 个因素事件组的基础上形成 7-8 个小脚本。即对原有的因素事件组进一步分析、归纳。

（4）将脚本减少到 2—3 个

从理论上并没有为什么要减少到 2-3 个脚本的理由，只是出于实践的需要。实践中，管理者往往最多从六七个脚本中选三个脚本。壳牌公司 20 年前的实际做法是，只从中选一个脚本并进行集中研究。结果，壳牌公司的计划人员就将脚本减少到两个。这实际上需要发现两三个“容器”，将所有的主题（因素及其事件）都能合理地纳入到这两三个“容器之中”。要便于使用者使用这些环境因素和事件组。要保证所有重要的事件都在脚本之中，并且各事件在脚本中的重要性序列没有改变，并被分别地考虑。在此过程中，需要进一步识别真正重要的因素和事件，同时需要重新监测这两三个脚本的可行性，进行一致性检验，需要团队充分的分析和争论。

需要强调的是，这两三个脚本之间应当是互相补充的，也就是没有优劣之分、积极与消极之分。只有这样，对战略生成者才有意义，因为对于明显优劣的脚本，谁都知道应该怎么做。理想的情况是，它们不应当是明显对立的，否则会影响使用者的采用。因此，应当选用中性的标题。例如，20 世纪 90 年代壳牌公司的两个脚本是“可持续世界”（Sustainable World）和“全球商贸主义”（Global Merchantilism）。在壳牌公司的做法中，两个脚本要求有同样的发生概率，两个脚本含盖了所有重要的因素事件。

（5）将脚本写下来

以最适宜的形式将脚本写下来。考虑的重点是，战略要依此生成。这也是脚本生成者向脚本使用者即战略生成者“营销”自己脚本的过程。

（6）评价各脚本对企业战略的影响

识别每个脚本对未来有深远影响的事项。在此过程中，战略生成者需要承担主要的决策责任。

“角色试演”可以提高对问题的认识。通过模拟式的角色试演，明确每一个脚本对所涉及的重要组织（例如，对本企业及其某部门、对竞争者、对政府等）的关键问题。从而，使从上到下参与脚本分析的企业组织成员能够明确每个脚本，并明确需要他们作出什么反映。应当将这些内容形成一个表单以便于沟通。这一过程也服务于参与者进一步重复上述过程和争论，从而达成共识。

上述内容只是一般的脚本分析步骤，事实上没有标准的脚本。企业可以根据需要发展出多种脚本系列，也可以根据使用脚本的不同组织层级，将脚本分解为更适合他们使用的分层级的不同脚本，当然同时与总脚本保持一致。例如壳牌公司有各国家的脚本供当地公司使用。

在描述环境脚本的基础上，形成战略脚本，即形成备选的战略方案。壳牌公司的做法是，通过战略脚本的形式形成战略。战略脚本的内容是，给出不同的可供选择的战略框架，这些战略处理着不同的环境脚本包含着的不同的事件。

脚本法的优缺点

脚本法的优点是，使战略能够适应备用的环境脚本，同时开阔管理者的思路，扩展视野，提高它们对环境威胁的警惕，同时不失对长期机遇的把握。即使实际情况并没有发生所预期的情况，至少可以建立组织接受不确定性和实施战略变化的心理准备。

对于基于过去决策的公司，或管理者相信他们什么都知道的公司，脚本法无法应用。公司必须相信未来有未知的内容，而且需要改变现在的想法去获得这些未知的内容。需要注意的是,脚本的形成很费时间，而环境的渐变很难察觉；

七步脚本法

将一般环境和产业环境的各种重要因素综合起来，可以沿着下述的七个步骤进行综合的一揽子环境脚本分析。作为一种辅助决策的方法和步骤，它的操作性较好。这种分析方法需要在系统、深入地分析产业环境的基础上，再分析一般环境对产业环境的影响。

七步脚本法的内容如下。

1.识别影响企业的外部直接因素和间接因素。通常，直接因素是产业环境因素，间接因素是一般环境因素。但对特定的企业的特定时期，有些一般环境因素也有可能是直接因素。

2.识别直接因素和间接因素的变化趋势。这是七步脚本法最重要的核心步骤，也是最困难的步骤。每种因素一般列出三种可能的变化趋势，其中，第一种是基本趋势，后两种是相反的两种趋势。直接因素的基本趋势根据影响它的间接因素的基本趋势预测。直接因素的两种相反的趋势根据间接因素的两种趋势进行分析、预测，它们之间不是简单的对应关系，需要开动脑筋设想未来，是分析的难点和重点。

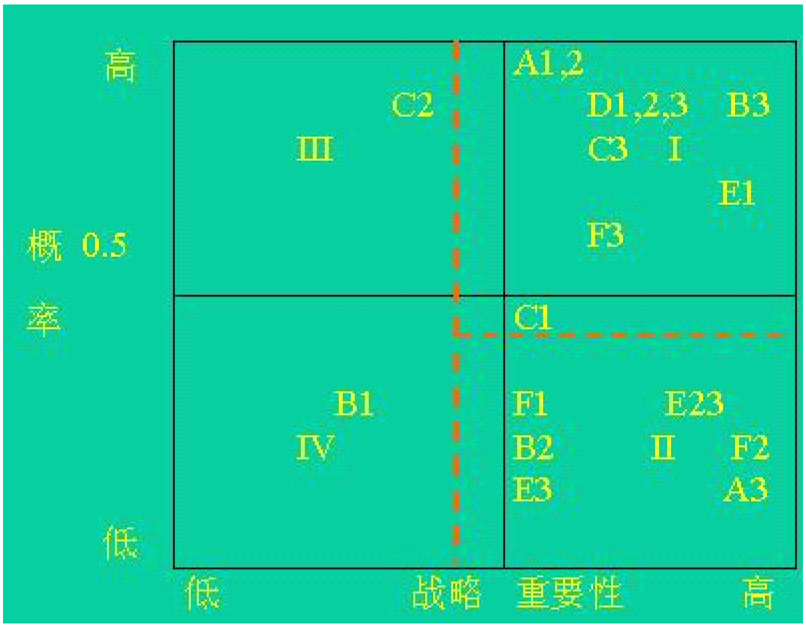
3.评价间接因素各趋势的发生概率。基本趋势的概率自然比较大，重点是分析其他两种相反的变化趋势的发生概率。

4.评价直接因素各趋势的发生概率。同样，基本趋势的概率大，重点是分析其他两种相反的变化趋势的发生概率。

5.评价直接因素各变化趋势的战略重要性。

6.根据各直接因素趋势的发生概率和战略重要性，绘出环境脚本矩阵。

7.依据战略上重要而发生概率大的直接因素变化趋势形成的环境脚本（下图右上角虚框内的直接因素变化趋势组）制定基本战略方案；依据战略上重要而可能性不大的直接因素变化趋势形成的环境脚本（下图右下角虚框内的直接因素变化趋势组）制定备用战略方案。在此过程中，需要对环境脚本进行一致性检验。 对于战略上不重要的两个环境脚本（下图的左上角和左下角），无论发生概率大还是小，在战略管理中都可以不于考虑。



例如，影响某企业的间接因素可以用 a、b、c、d……表示，这些因素可以包括诸如国民生产总值、银行利率、人口数量、消费者收入分布等等，每个企业都需要通过扫描确定。其不同的下标数字也表示不同的变化趋势，例如 a1 表示国民生产总值上升，是基本趋势，a2、a3 分别表示国民生产总值不变和下降两种相反的变化趋势。直接因素例如包括：A 成本；B 竞争水平和性质；C 市场价格；D 日间服务；E 扩展机会；F 需求。A 至 F 不同的下标数字表示不同的变化趋势。例如，A1 表示成本不变，是基本趋势，A2 、A3 表示成本的上升和下降这两种相反的趋势。

显然，七步脚本法的关键是正确地识别对企业有重要影响的直接和间接因素，正确地识别各自的变化趋势，正确地评价各自的发生概率和战略重要性。如下图所示。

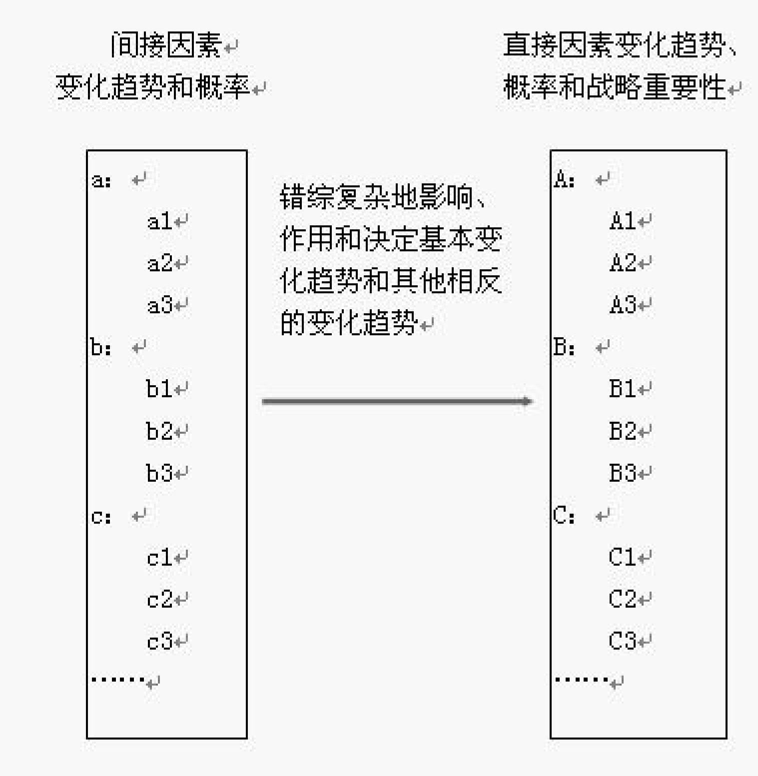


图:间接因素和直接因素变化趋势分析图

关于如何识别和判断间接因素的各种变化如何影响、决定了直接因素的各种变化，是脚本分析最关键的内容。但目前对此尚没有研究出一种令人信服的可操作更强的方法，只有借助于宏观经济学等学科的研究和预测，需要依靠战略分析者和战略决策者的正确分析和判断。七步脚本法只是提供一个分析的步骤、思路和分析表单，从而在一定程度上促进对环境的分析和把握,但不能代替战略分析与战略决策。

[编辑]

案例：荷兰皇家壳牌公司基于脚本的战略规划

壳牌公司以重视战略规划著称。其战略规划有两个特点。第一，高度参与。不是由高层专家孤立地提出没有弹性的 10 年计划，而主要是为各经营单位提出课题。第二，采用脚本法，提出一系列的“如果怎样”的或然课题。该公司 70 年代成功地预测了因 OPEC 的出现而导致的原油价格上涨和 80 年代由于 OPEC 石油供应配额协议的破裂而导致的原油价格的下跌。

80 年代初，每桶原油价格在 30$左右，该产业的成本是每桶 11$，因此多数石油公司是盈利的。对未来的分析，一般看好，有的公司预测到 90 年代将上涨到每桶 50$。壳牌公司分析了一系列未来脚本。其中之一是：OPEC 石油供应配额协定破裂，石油充斥，每桶降至 15$。1984 年，公司对各下属公司提出的课题是，如果这一情况发生，我们该怎么办？

壳牌公司根据自己认定的或然情况，围绕核心业务实施了以下降低成本的变革，包括采用领先的开采技术，大量投资于提炼设备，该设备具有成本效率和取消低利润的服务站等。其它石

油公司（如 Exxon 公司等）未改善核心业务的效率，而是实施多样化。到 1986 年 1 月壳牌公司完成上述变革时，原油价格为 27$/桶。但与此同时，OPEC 生产配额协议失败，北海和阿拉斯加出现新的石油产量，与此同时，需求下降。2 月 1 日，原由的价格为 17$/桶，4 月则降至 10$/桶。

结果是，1988 年，壳牌公司的资产净收益率为 8.4%，该产业主要公司（Exxon，BP，Chevron，Mobil，Texaco 等）的平均收益率为 3.8% 。至 1989 年，壳牌公司的主要变革方向是低成本，改进精练，原油开采成本低于 2$/桶，同事强化市场营销。

竞争资源四层次模型

竞争资源四层次模型

在形成竞争优势的多项因素中，资源是最基本也是最重要的，它是物质基础，如果这一基础丧失，其他因素的作用都将不存在。

资源能否形成优势，除了资源本身的独特性之外，还依赖于每个公司独特的资源结构。在这个结构中，核心资源最重要，它是竞争者不具备的，或者将来也很难拥有的，这种资源可能是技术、人才、管理等。

核心资源有一个特殊的方面尤其值得认真研究，即革新能力。通过革新，企业更容易获取竞争者在短期不易具备的优势。革新能力可以视为企业的突破性资源。除了已经识别到的能够产生持续竞争优势的特定资源之外，多数企业都拥有其他的更加廉价、更加便利的资源，它们都是由企业内部创造而不是从外部购买的，比如信息技术等。它们可能不具有特色，但对于公司的日常运作非常重要。应当注意的是，即使这类技术、知识以及资源也可能为公司创造一些竞争优势，它们也可以被看作是公司的基础资源。

此外，由于便利和历史的原因，许多企业还会拥有或购买一些必需的其他种类的资源。这些资源可能包括广告、运输、法律服务等等。它们也是非常重要的，并且也可以产生竞争优势，这些资源可以被看作是企业的外围资源。 突破性资源、核心资源、基础资源和外围资源，形成企业资源的四个层次，如下图所示。

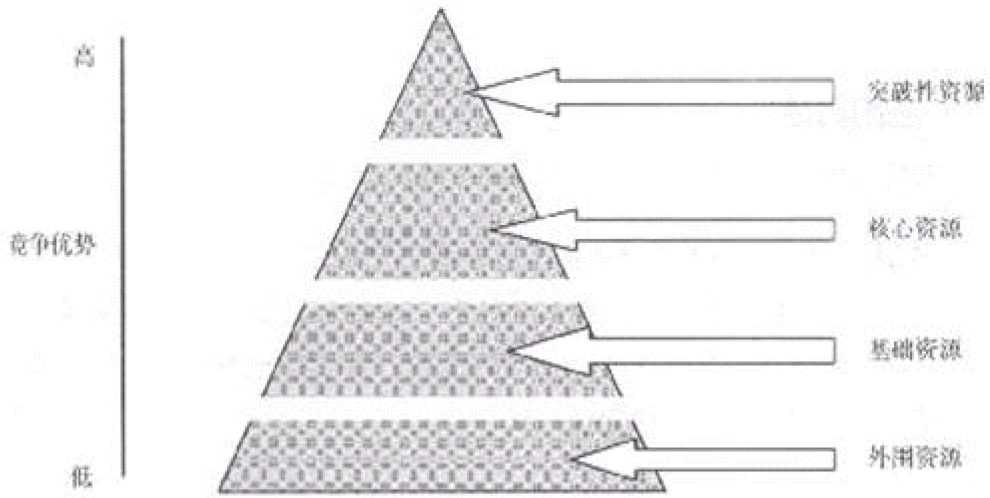


图1：竞争资源四层次模型

适用范围

竞争资源四层次模型主要应用于下列情况：

(1)竞争资源培育或购置。

(2)制定战略时，准确把握战略实施的资源基础。

(3)分析竞争对手**的竞争优势。**

经典案例:房利美(Fannie Mae)

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，房利美位于第 57 位。占据资源优势是企业制胜的法宝，但占有优势资源，却不会经营资源，是无法制胜的。房利美的经理们在资源管理方面无疑都是顶级高手，竞争资源四层次是他们最常用的管理工具之一。

价值链信息化管理

什么是价值链信息化管理

价值链信息化管理指的是将先进的信息技术运用于价值链管理过程中，促进企业价值增值，即依仗信息技术来整合价值链，实现信息价值链与实物价值链的有机结合，使企业运行的各个环节由职能型向流程型转化，降低组织和经营成本及控制经营风险，实现“以顾客为中心”，最终提高企业的效率和效益。

价值链信息化管理的应用

价值链信息化管理在国际零售业巨头中的应用

从现代零售业的成本与收入模式来看，其成本模式包括物资采购、存货管理、订单完成及顾客服务（包括销售退回）等方面，收入模式则是建立在销售产品和提高服务的基础上。成本模式和收入模式涵盖了现代零售业的内外部价值链。因此，我们讨论的现代零售业价值链信息化管理主要是围绕零售业成本和收入模式，整合整个企业价值链进行的，即通过信息价值链与实物价值链的有机交融，使零售企业的价值业务得以最大限度增值，提高竞争能力。

现代国际零售业巨头们已经成功地利用信息技术对价值链进行革新，并通过整合信息资源提升了企业的价值，增强了企业的竞争优势。从价值链管理的角度来看，主要表现在两个方面：

1.企业内部价值链

内部基本活动包括那些从设计到产品实物形态的生产、营销和售后服务等。借助于信息技术零售企业内部实现信息共享，缩短了管理活动时间和提高经营运作效率，同时增强公司员工的积极性和主动性，使企业内部价值链得以增值。零售企业内部的信息共享对企业内部价值的增值主要表现在商品监控、物流配送、管理信息化等方面，有利于减少零售企业的信息分散化，也有利于提高零售行业的进入壁垒。信息共享对改善零售企业内部价值链管理的作用主要表现在：日常销售、库存情况能够实现“实时监控”，业务流程简单化，销售、库存管理得以改善，物流配送、分销系统也更快、更准、更合理；公司一级可以集中统一核算，对进、销、存全过程的核算管理更快、更准确、更系统化；业务流程重组后，相似经营的分组、分柜可以产生规模效应，缩减职能管理部门，管理结构趋于扁平化；各类信息掌握能力得以提高，渠道一体化、工商一体化趋势加强，业务决策效率提高。沃尔玛实施“天天低价”的战略凭借的就是其先进的信息管理手段和发达的物流配送系统。

辅助活动是指那些对企业基本活动有辅助作用的投入和基础设施，基础设施包括一般管理、法律文件处理、财务等用以维持整个价值链的活动。依靠信息系统对零售企业内部辅助活动进行管理，促进企业内部工作流程标准化、规范化，从而提高活动的效率，降低日常经营管理费用。

2.系统价值链

利用信息技术促进与供应商建立战略伙伴关系，整合零售企业的上游价值链，促进零售企业与供应商双赢的效果，获得更高层次的竞争优势。

在零售企业与供应商之间建立信息资源共享，优化上游价值链，一方面增强与供应商的管理能力，另一方面又降低物流费用、交易费用、提高物流效率、提高顾客满意度。

由于利用信息化管理改进了上游价值链，沃尔玛不仅得到快速补货，还实现了对商品销售组合、流行、顾客类型、销售时段等信息的"实时监控"，使库存保持在最低水平，从而达到既快速补货、又减少库存费用的目的。此外，在对供应商付款时更快、更精确，建立了更好的商业信誉。

零售商与顾客的信息交流加强，强化"以顾客为中心"的宗旨，提升客户服务支持，整合下游价值链。通过信息管理系统，零售企业可以依据相关的销售信息，分析顾客的商品偏好倾向,及时调整进货商品的品种、数量。

企业通过信息管理系统，整合了信息价值链，实现了对企业价值链的信息化管理，缩短了企业运营过程中与供应商、顾客之间的时空距离，促进企业实现"三零"目标：零库存、零距离、零运营资本。

企业内部价值链与系统价值链的信息化为国际零售业巨头们带来了低成本、高效率的运营。

价值链信息化管理实施的思路

价值链信息化管理在我国零售业中实施的思路

信息技术的快速发展从根本上改变了国际零售业的发展进程和竞争格局，价值链信息化管理已普遍应用，并取得了辉煌的业绩。在此过程中，国外零售业企业已经具有了很强的竞争优势，国内零售商们也必须利用先进的管理手段来降低企业成本、提高经营效率。借鉴先进零售业的成功经验，实施价值链的信息化管理是中国零售企业的必经之路。由于我国信息技术的落后以及受多年来计划经济体制的影响，我国零售业在信息化管理方面普遍存在着管理信息处理方式低下、对信息整合能力差的现象。

当前在我国零售业实施价值链信息化管理总的思路就是要实现零售业从"模糊管理"到"精确管理"，促使零售业的信息处理方式从静态到动态处理，使信息的集成、整合更加趋于实时化，搭建企业完整有效的信息交互平台。一方面，建立一个高效的信息处理平台，并以此支撑构架信

息处理通道，缩短整个供应链在实际空间上的距离；另一方面，高效的信息平台有助于减少管理层次，改变大多数企业“二级核算、三级管理”的结构，最终实现管理的“扁平化”。

因此，我国零售企业实施价值链信息化的思路主要表现在以下几个方面：

1.从企业战略层次来看

一方面，企业的高层管理者应该重视企业价值链信息化管理的实施，在企业总体战略的指导思想下，从长远发展的角度看待企业价值链信息化管理。转变观念，清楚认识到信息化对整个价值链管理及未来企业发展的重要性。另一方面，根据企业自身实力情况，实施价值链信息化时可以与别的企业建立战略联盟共享信息化系统，达到资源有效利用及降低资本投入。

2.从价值链信息化具体实施来看

需要用系统论的观点来进行，主要包括：企业各部门之间的协调、配合有利于资源的充分利用，业务流程再造与信息系统建立也密切相关。应用价值链信息化管理之前必须要实行业务流程重组，确保企业有一个科学、规范的管理基础。零售业价值链信息化管理必须超越门店管理的阶段，转向对后台的供应链。目前我国大多数零售企业价值链信息化仍然停留在注重前台的门店管理，缺乏对管理后台供应链等的信息管理。而后台的供应链管理是企业系统的核心价值链，所以超越门店管理转向后台的供应链管理是获取竞争优势的有力途径。实施价值链信息化不仅要逐步建立与之相适应的企业文化，还需要培育能够胜任企业信息化管理的人员。良好的文化、合格的人才是企业推行价值链信息化的重要保障。价值链信息化管理与企业文化、人员素质的良好匹配能够有效提高企业综合竞争优势。建立零售企业对价值链信息系统的评价体系。在实施企业的价值链信息化管理过程中，应建立信息系统在财务方面、集中采购、销售和分销渠道、物流配送、售后服务等方面的指标体系，监控实施效果，及时进行调整优化系统。

3.从其他方面来看

在实施企业价值链信息化管理过程中，切勿只专注于纯信息技术，应该更专注于以商务过程带动整个经营管理的全过程。零售企业的核心竞争能力不在于纯信息技术的能力，而在于优化经营管理过程、提高企业效益的能力。因而具体的纯信息技术工作可实行外包，由专业的 IT 公司来做。

KJ 法

KJ 法的概念（Affinity Diagram）

KJ 法是将未知的问题、未曾接触过领域的问题的相关事实、意见或设想之类的语言文字资料收集起来，并利用其内在的相互关系作成归类合并图，以便从复杂的现象中整理出思路，抓住实质，找出解决问题的途径的一种方法。

KJ 法所用的工具是 A 型图解。而 A 型图解就是把收集到的某一特定主题的大量事实、意见或构思语言资料，根据它们相互间的关系分类综合的一种方法。

把人们的不同意见、想法和经验，不加取舍与选择地统统收集起来，并利用这些资料间的相互关系予以归类整理，有利于打破现状，进行创造性思维，从而采取协同行动，求得问题的解决。

KJ 法的来源

KJ 法的创始人是东京工人教授、人文学家川喜田二郎，KJ 是他的姓名的英文缩写。

川喜田二郎在多年的野外考察中总结出一套科学发现的方法，即把乍看上去根本不想收集的大量事实如实地捕捉下来，通过对这些事实进行有机的组合和归纳，发现问题的全貌，建立假说或创立新学说。后来他把这套方法与头脑风暴法相结合，发展成包括提出设想和整理设想两种功能的方法。这就是 KJ 法。这一方法自 1964 年发表以来，作为一种有效的创造技法很快得以推广，成为日本最流行的一种方法。KJ 法的主要特点是在比较分类的基础上由综合求创新。在对卡片进行综合整理时，既可由个人进行，也可以集体讨论。

KJ 法的运用范围

KJ 法的应用范围很广，常用于以下生产管理活动中：

①迅速掌握未知领域的实际情况，找出解决问题的途径。

②对于难以理出头绪的事情进行归纳整理，提出明确的方针和见解。

③通过管理者和员工的一起讨论和研究，有效地贯彻和落实企业的方针政策。

④成员间互相启发，相互了解，促进了为共同的目的的有效合作。

在全面质量管理活动中，KJ 法是寻找质量问题的重要工具，具体来讲，KJ 法可以用在以下几个方面：

①制订推行全面质量管理的方针和目标。

②制订发展新产品的方针、目标和计划。

③用于产品市场和用户的质量调查。

④促进质量管理小组活动的开展。

⑤协调各部门的意见，共同推进全面质量管理。

⑥调查协作厂的质量保证活动状况。

KJ 法的实施步骤

1.准备

主持人和与会者 4～7 人。准备好黑板、粉笔、卡片、大张白纸、文具。

2.头脑风暴法会议

主持人请与会者提出 30－50 条设想，将设想依次写到黑板上。

3.制做卡片

主持人同与会者商量，将提出的设想概括 2－3 行的短句，写到卡片上。每人写一套。这些卡片称为“基础卡片”。

4.分成小组

让与会者按自己的思路各自进行卡片分组，把内容在某点上相同的卡片归在一起，并加一个适当的标题，用绿色笔写在一张卡片上，称为“小组标题卡”。不能归类的卡片，每张自成一组。

5.并成中组

将每个人所写的小组标题卡和自成一组的卡片都放在一起。经与会者共同讨论，将内容相似的小组卡片归在一起，再给一个适当标题，用黄色笔写在一张卡片上，称为“中组标题卡”。不能归类的自成一组。

6.归成大组

经讨论再把中组标题卡和自成一组的卡片中内容相似的归纳成大组，加一个适当的标题，用红色笔写在一张卡片上，称为“大组标题卡”。

7.编排卡片

将所有分门别类的卡片，以其隶属关系，按适当的空间位置贴到事先准备好的大纸上，并用线条把彼此有联系的连结起来。如编排后发现不了有何联系，可以重新分组和排列，直到找到联系。

8.确定方案

将卡片分类后，就能分别地暗示出解决问题的方案或显示出最佳设想。经会上讨论或会后专家评判确定方案或最佳设想。

KJ 法的应用流程

原理：结合脑力激荡、分类法、归纳法。

适用情况：问题复杂，起初情况混淆不清，牵涉部门众多，检讨起来各说各话时特别适用。例如公司营运不善、供产销不协调、市场占有率节节败退等。

优点：解决问题过程可以促进团队学习，开拓视野，突破部门藩篱，并获得整体的观点，有助于减轻内部矛盾，并将精力集中于解决问题，而不是内部耗损。

困难：需要较有经验的主管引导，才能有效的促成坦诚与开放的态度，并在分类与归纳过程，能形成合理的答案。

1.组织团队：将问题可能涉及的相关部门人员组织起来，少则可以是 3－5 人，多则数十人。意见特别强烈的人不能被摒除在外，平时不讲话的人，只要工作相关便需邀请参加。

2.建立共识：运用团队技巧，让团体成员降低压力，建立整体共存共荣的一体感，避开针对个人与部门的攻击，减轻防卫性的心理状态。研讨会不要在公司里，封闭式效果更好，座位的安排不要依照组织位阶，围成圆圈或马蹄型较佳。

3.定义挑战：清楚提出挑战，并指出期望的结果。例如：公司已经投入 3 亿开发高新科技项目，至今尚无成果，我们的目标是找出问题的关键，并决定是否继续投入资金，如果要继续投入，未来该如何控制本项目，并如何确保成果。

4.展开脑力激荡：人数如果在 12 人以下，可以集体操作，如果在 12 人以上，最好分成几个小组，每组约 4－8 人，将同部门的人，分散在不同的小组，以便能互相交流。此阶段主要将

所有问题现象详细列出，并将问题写在 N 次贴的贴纸上，每张贴纸只写一个问题，时间约为 30－90 分钟。如果问题太多，可以延长时间，但中间需要休息。

5.汇集问题－脑力激荡结束，集合各小组成员，由各小组轮流上台发表脑力激荡结果，并将 N 次贴一一贴在事先准备好的大海报纸上，如果有相同点，便将该问题贴在一起，当全部发表完后，所有可能的问题已经全部呈现在大家眼前。一般问题会在数十个左右，特别复杂的情况可能多达几百个。

6.分类整理－此时由主持人引导大家将问题分成几个大类，分类完成后，经过检查一遍，便形成几大类的问题了。

7.排出顺序－将每一大类的问题，根据其严重性排列顺序，如果问题甚多，可以分成 A、B、C 三组，A 组是最重要的，B 组是一般重要，C 组是次要的。

8.责任划分－将各类问题牵涉的部门，以矩阵图的方式列出，并标示出主要负责部门与参与解决部门。主要负责部门标示◎参与部门标示以○。

9.构思方案－由主要负责部门带头，举办小型研讨会，并提出建议方案，经由决策小组同意后，形成决策，同时交付执行。

10.效果确认与跟进－根据执行计划，定期与不定期的检讨成果与进度，并做适当的调整与修正，直到问题解决完毕。

11.标准化－如果此问题将来还会遇到，必需将此次的经验，变成标准化的流程，并将相关的资料形成书面化，以利未来的参考，不仅能节省时间与成本，更能促成组织的学习能力，这也是未来组织的重要核心能力－知识管理的能力。如果公司有内联网，应该将此信息公布于网上，以便将此经验转化为全公司的技能。

KJ 法与统计方法、SQC 法

将 KJ 法同质量管理中的统计方法，用表 1 和图 1 的形式加以对比，从中可以掌握 KJ 法的特征。

表 1 KJ 法与质量管理中统计方法的对比

KJ 法	统计方法
发现问题型	假设经验型
不把现象数量化，而是用语言文字形式掌握问题	把现象数理化，依靠数据资料掌握问题
侧重综合，特别是不同性质的综合	侧重分析和分层
从概念出发进行归纳	用理论分析问题

以本国的语言文字作为思考方法的基础	西欧式的思想方法

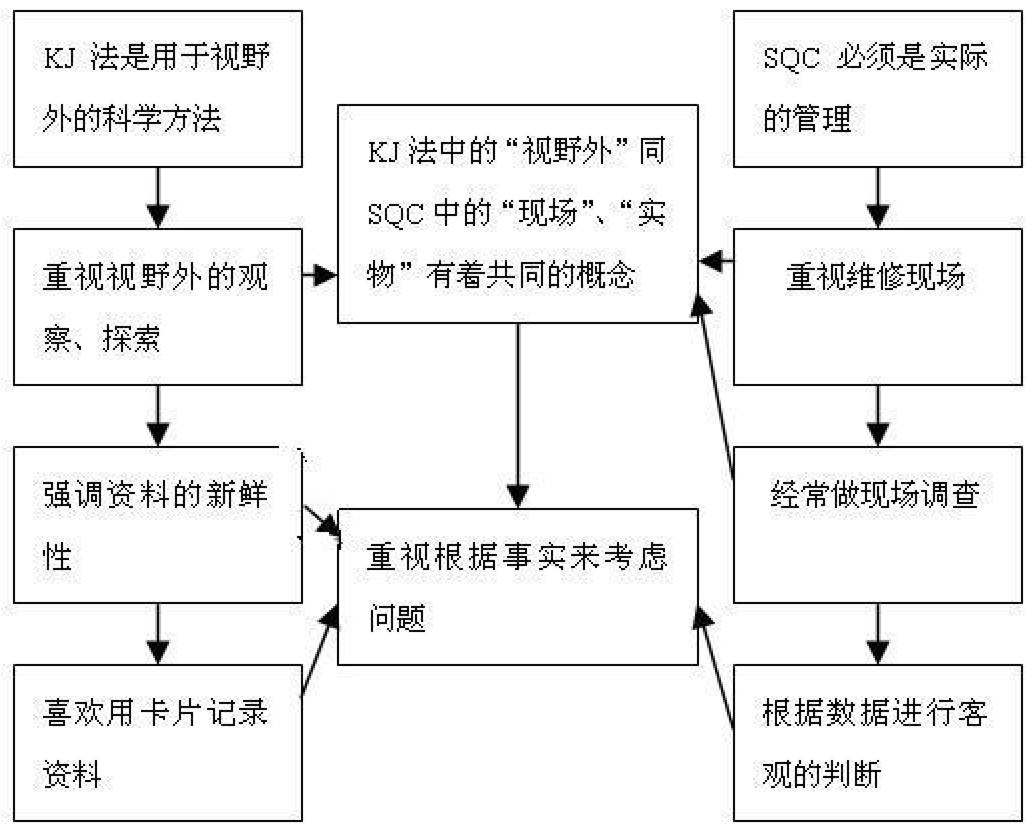
KJ 法在维修质量管理中的主要用途表现在以下几个方面。

1.用于认识事实

在未知和无经验的情况下，事物色杂乱无章的，必须弄清每一个有关的事实，冷静分析掌握的实际资料，决不可从既定的概念和假设出发看问题。关键在于掌握事实，力戒在事实中掺杂进主观的意见、想法或想象之类的东西。深入现场，亲眼看，亲耳听，亲身体验观察，这些做法是掌握事实的最好方法。

在把握观察到的事实整理成语言文字资料时，应避免抽象化、要尽量具体。如诺抽象化则免不了要进行思考和判断，这样一来资料可能夹杂着整理者的主观意志。

图 1 KJ 与 SQC 法的同异



2.用于形成构思

这里所指的是零出发来总结自己的看法。在这种情况下，即需要很好地掌握事实，又需要认真的思考。不仅事实的资料，连意见、想法等的资料也要收集。在整理这些资料作图时，事实与想法可以混合使用；但在资料收集阶段，哪些是事实，哪些是想法必须予以明确。最后对所有的资料用 A 型图解法去归纳。

3.用于打破现状

这种情况与用于形成构思相同，前者是从一无所有的状态出发，后者是从打破现状出发。只有冲破旧的体系，才能摆脱思想上的杂乱状态，进行再一次构思。

打破现状即是打破旧有概念。要做到这一点，对于没有经验者，应加强对事实的反复认识，尽量收集不同的意见；不要轻易放弃已有的想法，而应加以分解，使之资料化。

4.用于彻底更新

在学习和仿效前人构成的思想体系的基础上来归纳自己的思想体系和理论体系。阅读前人的著作和文献，融合贯通后用 KJ 法归纳出新的观念，形成自己独立的观念。

5.用于筹划组织工作

单纯把各方面的人员集中还不能解决问题，必须使他们相互了解，按照 KJ 法向其他成员说明，以达到相互理解，促进工作的目的。

6.用于彻底贯彻方针

领导者要使自己的观点和方针得到贯彻，可以根据讨论所得到的语言资料做出归类合并图，以口头发表形式向下级传达自己的方针，并可反复进行，以达到彻底贯彻的目的。

实例分析

日本某公司通信科科长偶尔直接或间接地听到科员对通信工作中的一些问题发牢骚，他想要听取科员的意见和要求，但因倒班的人员多，工作繁忙，不大可能召开座谈会。因此，该科长决定用 KJ 法找到科员不满的方案。

第一步，他注意听科员间的谈话，并把有关工作中问题的片言只语分别记到卡片上，每个卡片记一条。例如。

- 有时没有电报用纸。
- 有时未交接遗留工作。
- 如果将电传机换个地方……
- 接收机的声音嘈杂。
- 查找资料大麻烦。
- 改变一下夜班值班人员的组合如何？
- 打字机台的滑动不良。

第二步，将这些卡片中同类内容的卡片编成组。例如：

- 其他公司有的已经给接收机安上了罩。
- 因为接收机的声音嘈杂，所以如果将电传机换个地方……
- 有人捂着一个耳朵打电话。

上面的卡片组暗示要求本公司“给接收机安上罩”。从下面的卡片组中可以了解到要求制定更简单明了的交接班方法。

在某号收纳盒内尚有未处理的收报稿。

将加急发报稿误作普通报稿纸处理。

接班时自以为清楚了，可是过后又糊涂了，为了作出处理，有时还得打电话再次询问。

第三步，将各组卡片暗示出来的对策加以归纳集中，就能进一步抓住更潜在的关键性问题。例如，因为每个季节业务高峰的时间区域都不一样，所以弄明白了需要修改倒班制度，或者是根据季节业务高峰的时间区域改变交接班时间，或者是考虑电车客流量高峰的时间确定交接班时间。

科长拟定了一系列具体措施，又进一步征求乐于改进的科员的意见，再次做了修改之后，最后提出具体改进措施加以试行，结果科员们皆大欢喜。

需要说明的是本例没有严格按照 KJ 法的程序进行。创新技法在现场实际应用时，往往不是一成不变地按程序进行。

相关链接

- QC 旧七大手法：管制图、直方图、散布图、因果图、柏拉图、检查表、层别法。
- QC 新七大手法：KJ 法、关系图法、系统图法、矩阵图法、矩阵数据分析法、PDPC 法、箭形图解法。

卡片式智力激励法

卡片式智力激励法简介

卡片式智力激励法也称卡片法。这种技法又可分为 CBS 法和 NBS 法两种，CBS 法由日本创造开发研究所所长高桥诚根据奥氏智力激励法改良而成。特点是对每个人提出的设想可以进行质询和评价。NBS 法是日本广播电台开发的一种智力激励法。

CBS 法实施步骤

（1）参加者对会前所提示的主题进行设想，并把设想写在卡片上，然后带入会场（每张卡片写一个设想，每人提出 5 个以上的设想）。

（2）在开会时，各人把卡片放在桌子上，输流进行解说（ 5 至 8 人为一小组）。

（3）倾听他人设想时，如果自己有新构想，应立即写在备用的卡片上，并把它放在桌子上。

（4）参加者发言完毕以后，将内容相似的卡片集中起来，并加上标题。

（5）分好类的卡片把标题列在最前头，横排成一列。

（6）主持人决定分类题的重要程度。

CBS 法注意事项

（1）参加者宜五至八名

（2）时间约花费二至三小时

NBS 法实施步骤

（1）各人单独进行脑力激荡活动：参加者各自在卡片上填写萌发的创思。每张卡片写一个设想，以不超过二十～卅字为宜，文字应简明易懂。（时间：全部时间的 1/6）

（2）参加者按座次轮流发表卡片上的创见：各成员自右往左，依次宣读自己的一张卡片，然后将卡片排列在桌子中央，排成七列。若卡片内容与他人重复，应多以舍弃，待下一轮回，但不得两次轮空。（听众可以提出质询，或实时将新的构想写在备用的卡片上）（时间占全时的 3/6）

（3）全体参加者自由发表：自由宣读自己手中新的设想卡片。（时间：占全时的 2/6）

NBS 法注意事项

（1）成员三至八人为宜

（2）桌子需大至能铺 200 张卡片

（3）主持人需注意时间的掌握

相关条目

- **635 法**
- 头脑风暴法
- 三菱式智力激励法

KT 决策法

什么是 KT 决策法(KT Matrix)

KT 决策法是最负盛名的决策模型，由美国人查尔斯·H·凯普纳(Charles H．Kepner)和本杰明·特雷高(Benjamin B．Tregoe)二人合作研究发明的、把发现问题分为界定问题和分析原因两步的方法。

KT 法是一种思考系统，即就事情各自的程序，按照时间、场所等，明确区分发生问题的情形和没有发生问题的情形，由此找出原因和应该决定的办法。

KT 法共分四个程序：查明原因、决定选择方法、危险对策、掌握情况。它是由美国兰德公司的凯普纳和本杰明·特雷高发明的一种训练法。KT 是凯普纳和特雷高两个英文字的字头。如果是优秀的管理人员，就能够自然而然地实行这种方法，并把它当作教育程序加以系统化，这就是“KT 法”。

有效决策的组成部分

1958 年,查尔斯·H·凯普纳(Charles H．Kepner)和本杰明·特雷高(Benjamin B．Tregoe)成立了凯普纳——特雷高公司。该公司是一间位于普林斯顿的国际管理咨询公司，主要致力于企业提供解决问题和决策制定方面的培训。在出版于 1965 年的《理性经理人》一书中，凯普纳和特雷高提出了制定有效决策的三个主要组成部分：

对所要完成的任务目标的认识程度；

对备选方案进行评估的质量；

对采用其他方法可能导致的后果的了解程度。

决策分析的主要因素

他们使用了这一分析对决策分析方法论的主要因素进行了定义：制定决策声明；决策目标的确认，即：哪些是“必要目标”（必须被完成的目标），哪些是“理想目标”（最好能够完成，但不是最主要的目标）；备选方案的确认；对各种决策后果进行评估。

由此，我们可将凯普纳—特雷高的方法简洁地归纳如下：

制定决策声明，明确决策制定的水平（他们认为，这一方法对一个集团企业来说最为有效）

制定决策目标并明确“必要目标”和“理想目标”。然后根据彼此之间的关系衡量“理想目标”的重要性（如：由 1—10 进行打分）；

制定其他备选方案并进行评估。如果备选不能满足“必要条件”则将其删除。否则，剩下的备选方案可根据“理想条件”进行筛选。

根据各个标准进行评分的总和为每种备选方案的最终得分。得分高的方案将被确定为尝试性选择；

考虑尝试性选择实施过程中的潜在风险。如果风险过高，则放弃此项尝试性选择，转而考虑下一个得分最高的备选方案。

KT 法的逻辑步骤

KT 法主要强调的是问题诊断必须符合条理化的逻辑步骤，分为三个步骤：

第一步，确认问题，即确认有无问题及问题在哪里。在公共决策中，问题的含义是“实际状态与期望状态间存在的需要缩小或消灭的差距”，为此必须知道实际状态、期望状态和差距三方面；

第二步，问题诊断，即界定问题，通过准确查明差距的真相程序及其发生的时间和地点，以便把问题的范围与界限弄清楚；

第三步，原因分析。KT 法强调：

①要从变化与差距中寻找原因；

②要对推断原因作出必要的验证；

③对于构成因果链关系的情况要从表面原因入手找到终极原因为止。

KT 决策法的分析步骤

1. 准备一份含有行动方案和行动结果的决策声明；

2. 确认战略需求（必需）、行动目标（期望）及限制条件（局限）；

3. 对各项目标配以权重，逐一排序；

4. 产生选择方案；

5. 在客观基础上，对各选择方案进行打分；

6. 计算各选择方案的加权分值，找出分值最高的前两项或前三项；

7. 识别这些高分值方案的负面影响，并对这些影响发生的可能性（高、中、低）及严重性（高、中、低）进行评估；

8. 根据上述评估结果，从这几项高分选择方案中做出最终唯一选择。

KT 法的运用意义

今天，凯普纳—特雷高方法已经被翻译成 17 种语言，并被全世界许多国家成千上万企业员工和经理人们所使用。凯普纳—特雷高公司还宣称，它们是第一家提出“训练培训者”概念的公司。这一概念的思想便是要将凯普纳—特雷高方法广泛介绍到客户中去。

KT 法帮助提供没有偏见的决策分析。 作为一项结构化的决策方法，它对决策相关各要素一一进行识辨和排序。 作为一项管理工具，KT 决策法的价值在于：它能够有效限制误导决策的各项故意的或无意的偏见。 这一决策方法可以广泛应用于各个领域，如市场、选址等等。

KT 决策法的使用者可以根据清晰明确的目标对各选择方案进行注意评估，从而优化最终决策结果。

扩张方法矩阵

扩张方法矩阵的内容

当我们决定扩张时，有哪些战略可供选择呢?扩张方法矩阵为我们解决了这个问题。如图 1 所示。扩张方法矩阵采用了一种结构化方法分析基于环境的不同战略方案。通过对组织内部和外部扩张机会以及经营活动进行全面分析，找出可以采用的多种战略方案。

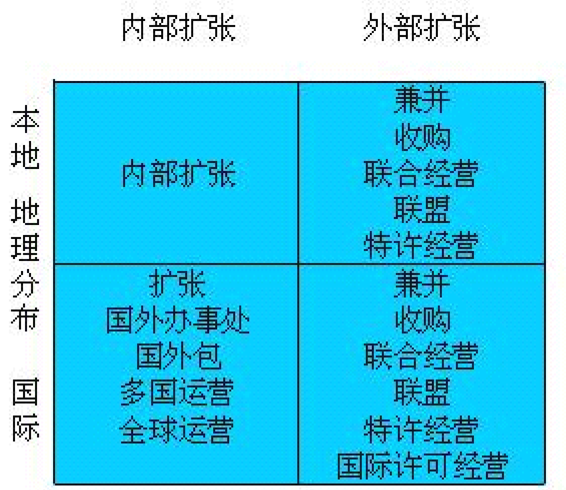


图1:扩张方法矩阵

所有的扩张战略方案在这一矩阵中列了出来。除了找到战略方案之外，重要的是该矩阵提供了选择战略的指导。例如，你要开发新产品，利用现存的公司，或收购的、兼并的公司，或同另一家公司联合经营都可以实现你的目的。随着国际化进程的深入，这种方法越来越为企业所接受。

在选择战略扩张方法时，我们需要了解每一种方法的优势和劣势，以便作出正确的选择。主要扩张方法的优势和劣势见下表。

疗法	优　势	劣　势
收购	▪速度快 ▪尽管有时这种方式需要得到政府的批准，但可以降低竞争对手的竞争力 ▪规模经济条件下管理成本降低 ▪維持了公司在专业技术上的垄断权 ▪进入新的地理区域 ▪增加市场规模	▪收购成本高 ▪一旦公司计划失误，会带来高风险 ▪更好的目标公司可能已经被收购了 ▪难以取得目标公司董事会的同意 ▪收购后的人际关系难以处理 ▪企业文化的不同，特别是当目标公司是国外的情况下 ▪由于购买了不良资产而造成财务困难
联合经营	▪很快地建立规模优势 ▪快速地获得专业技术 ▪成本低于收购 ▪当直接收购不可行时，可以考虑使用联营 ▪产品相似程度高时可以采用联营 ▪当两家公司在合作上有不同贡献时，该种战略可以产生更佳的效果	▪从某种程度上讲难以控制 ▪由于母公司的抵制使得公司的管理困难 ▪必须同合作伙伴分享收益
联盟	▪同合作者建立近似于契约的关系 ▪共用专业技术，共担义务 ▪潜在的合作伙伴可以相互学习 ▪将其他的竞争者排除在外	▪进程缓慢 ▪需要不断地努力维持稳固的合作关系 ▪合作者对联盟的成功经营只承担有限的责任 ▪并不能建立规模经济
特许经营	▪投入低于直销购买 ▪风险低 ▪通常在一个领域只有一家公司得到特许经营	▪必须依赖特许经营产品的质量 ▪要向特许经营所有者支付一定份额的利润 ▪业务的建立和从特许经营中退出具有一定的风险性

除了上表分析的几种方法外，随着全球贸易的扩大，使得原本在一些西方国家适用的战略方案在世界范围内被广泛采用。其中，许可经营最具有代表性。许可经营需要得到当地政府在技术和其他资源上的许可，公司要缴纳收入的一定百分比作为许可费用。

通常情况下，国外经营产生的结果包括五种：一是出口，它常常是扩张的第一步；二是提供一个永久性的窗口，在国外建立办事处；三是国外建立工厂，这会增加企业的风险，造成国际性风险；四是跨国经营，这需要更丰富的国际经验；五是全球运营，这种方式与跨国经营的差别在于国际化程度加深了，更为重要的是，可以从全世界各个地方购买最适合的原材料，将产品卖到世界各地。

无论哪一种结果，都存在着大量的风险和机会，最重要的风险可能就是货币风险。货币兑换的不稳定性使得交易变得困难，可能会给公司造成显著的、不可预期的损失。

解决问题

（1）当经理人需要制定扩张战略时，这个矩阵应该挂在他的办公桌前。

（2）研究竞争对手的扩张，以及采取应对策略时，这个矩阵必不可少。

经典案例:欧尚(Auehan Groupe)

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，欧尚位于第 127 位。零售企业国际化趋势越来越明显，欧尚是实施国际化并取得成功的零售大型跨国企业之一，扩张方法矩阵在欧尚经理人制定国际化战略过程中，被频繁地使用。

由此，我们可将凯普纳—特雷高的方法简洁地归纳如下：

制定决策声明，明确决策制定的水平（他们认为，这一方法对一个集团企业来说最为有效）

制定决策目标并明确"必要目标"和"理想目标"。然后根据彼此之间的关系衡量"理想目标"的重要性（如：由 1—10 进行打分）；

制定其他备选方案并进行评估。如果备选不能满足"必要条件"则将其删除。否则，剩下的备选方案可根据"理想条件"进行筛选。

根据各个标准进行评分的总和为每种备选方案的最终得分。得分高的方案将被确定为尝试性选择；

考虑尝试性选择实施过程中的潜在风险。如果风险过高，则放弃此项尝试性选择，转而考虑下一个得分最高的备选方案。

KT 法的逻辑步骤

KT 法主要强调的是问题诊断必须符合条理化的逻辑步骤，分为三个步骤：

第一步，确认问题，即确认有无问题及问题在哪里。在公共决策中，问题的含义是"实际状态与期望状态间存在的需要缩小或消灭的差距"，为此必须知道实际状态、期望状态和差距三方面；

第二步，问题诊断，即界定问题，通过准确查明差距的真相程序及其发生的时间和地点，以便把问题的范围与界限弄清楚；

第三步，原因分析。KT 法强调：

①要从变化与差距中寻找原因；

②要对推断原因作出必要的验证；

③对于构成因果链关系的情况要从表面原因入手找到终极原因为止。

KT 决策法的分析步骤

1. 准备一份含有行动方案和行动结果的决策声明；

2. 确认战略需求（必需）、行动目标（期望）及限制条件（局限）；

3. 对各项目标配以权重，逐一排序；

4. 产生选择方案；

5. 在客观基础上，对各选择方案进行打分；

6. 计算各选择方案的加权分值，找出分值最高的前两项或前三项；

7. 识别这些高分值方案的负面影响，并对这些影响发生的可能性（高、中、低）及严重性（高、中、低）进行评估；

8. 根据上述评估结果，从这几项高分选择方案中做出最终唯一选择。

KT 法的运用意义

今天，凯普纳—特雷高方法已经被翻译成 17 种语言，并被全世界许多国家成千上万企业员工和经理人们所使用。凯普纳—特雷高公司还宣称，它们是第一家提出“训练培训者”概念的公司。这一概念的思想便是要将凯普纳—特雷高方法广泛介绍到客户中去。

KT 法帮助提供没有偏见的决策分析。 作为一项结构化的决策方法，它对决策相关各要素一一进行识辨和排序。 作为一项管理工具，KT 决策法的价值在于：它能够有效限制误导决策的各项故意的或无意的偏见。 这一决策方法可以广泛应用于各个领域，如市场、选址等等。

KT 决策法的使用者可以根据清晰明确的目标对各选择方案进行注意评估，从而优化最终决策结果。

利益相关者分析

（一）利益相关者分析简介(Stakeholder Analysis)

用于分析与客户利益相关的所有个人(和组织)，帮助客户在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。

（二）详解

利益相关者是指与客户有一定利益关系的个人或组织群体，可能是客户内部的(如雇员)，也可能是客户外部的(如供应商或压力群体)。大多数情况下，利益相关者可分类如下：

所有者和股东	银行和其它债权人
供应商	购买者和顾客
广告商	管理人员
雇员	工会
竞争对手	地方及国家政府
管制者	媒体
公众利益群体	政党和宗教群体以及军队
其它	

1. 利益相关者的角色

利益相关者能够影响组织，他们的意见一定要作为决策时需要考虑的因素。但是，所有利益相关者不可能对所有问题保持一致意见，其中一些群体要比另一些群体的影响力更大，这是如何平衡各方利益成为战略制定考虑的关键问题。

除了对战略制定产生影响以外，利益相关者分析也是评价战略的有力工具。战略评价可以通过确定持反对意见的股东和他们对一些有争议的问题的影响力来完成。

2. 绘制利益相关者图

利益相关者图清晰地描绘谁是利益相关者集团，在采取新的战略时，代表哪个集团的利益，他们是否可能阻碍变革，他们的力量如何，应该怎样对待他们。绘制时首先确定所有利益相关者，标出他们之间的重要关系，然后分析这张图表所显示的风险与机会，识别任何可能的变化对这张图影响，以便为此做好准备。如图所示：



确定利益相关者的位置有两种方法：权力 / 动态性矩阵和权力 / 利益矩阵。

1、权力**/**动态性矩阵

		行为可预测性	
		高	低
权利	低	A 地位较低却死心塌地	B 较低地位却左右摇摆
	高	C 位高权重、立场坚定	D 位高权重但容易动摇

利益相关者分析：权力 / 动态性矩阵

分析如下：

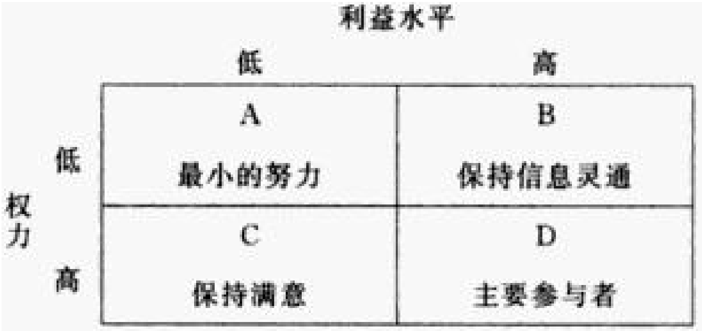
图示列出了一个权力/动态性矩阵，在这个矩阵上可以画出各利益相关者的位置。利用这种方法可以很好地评估和分析出在新战略的发展过程中在哪儿应该引入“政治力量”。

A、最难应付的团体是处于 D 区内的那些团体，因为它们可以很好地支持或阻碍新战略，但是它们的观点却很难预测。其隐含的意思非常明显：在已建立一个不可改变的地位前一定要找到一种方法，来测试这些利益相关者对新战略的态度。

B、相反，在细分市场 C 内的利益相关者，可能会通过管理人员的参与过程来影响战略，这些管理人员同意他们的'观点'并建立那些代表他们期望的战略。

C、虽然细分市场 A 和 B 内的利益相关者权力很小，但是这并不意味着它们不重要。事实上，这些利益相关者的积极支持本身，会对权力更大的利益相关者的态度产生影响。

2、权力/利益矩阵[1]



利益相关者定位图：权力/利益矩阵

分析如下：

权力/利益矩阵的一个有价值的发展，如图示中所示，它根据利益相关者与其持有的权力大小的关系，以及从何种程度上表现出对组织战略的兴趣，对其分类。因此称其为权力/利益矩阵。

这个矩阵指明了组织与利益相关者之间的不同类型。显然，在战略制定和实施过程中，应重点考虑主要参与者（D 区）是否接受该战略。因为他们既有权力又有兴趣。关系最难处理的一类利益相关者是 C 区内的利益相关者，虽然总的说来他们是相对被却的，但却可能因某些特定事件而对战略产生兴趣，并施加有力的影响。因此，全面考虑利益相关者对未来战略的可能反应非常重要。如果低估了他们的利益而迫使其突然重新定位于 D 区内，并且阻止战略变革，那么情况就会很糟。类似地，需要正确地对待 B 区中利益相关者的需要，因为企业的经营业绩和战略，与他们的利益密切相关，而他们并没有太大的权力，所以可以通过保持信息交流来满足他们对利益关注的心理要求。

通过权力/利益矩阵可以明确以下一些问题。

A、组织的政治和文化状况是否可能会阻止采纳特定的战略，如处在一个成熟行业里具有惰性文化的企业，可能不愿采用创新战略。换句话说，确定利益相关者位置是一种分析文化适应性的方法。

B、确定哪些个人或团体是战略变革的支持者或反对派。为了重新确定某些特殊利益相关者的地位，要明确是坚持战略，还是改变战略，以满足他们的期望和要求。

C、一旦制定了明确的战略和确定了利益相关者的地位，就应该采取一定的维持行动，以阻止他们对自己重新定位。因为重新定位会阻止战略的实施。这意味着应努力保持 C 区内利益相关者的满意程度，并保持与 B 区内利益相关者的信息沟通。

参考文献

1. 金占明.《战略管理》[M].清华大学出版社,2004

雷达图分析法

雷达图分析法简介（radar chart）

雷达图法是日本企业界的综合实力进行评估而采用的一种财务状况综合评价方法。按这种方法所绘制的财务比率综合图状似雷达，故得此名。

雷达图是对客户**财务能力分析的重要工具**，从动态和静态两个方面分析客户的财务状况。**静态分析**将客户的各种财务比率与其他相似客户或整个行业的财务比率作横向比较；**动态分析**把客户现时的财务比率与先前的财务比率作纵向比较，就可以发现客户财务及经营情况的发展变化方向。雷达图把纵向和横向的分析比较方法结合起来，计算综合客户的收益性、成长性、安全性、流动性及生产性这五类指标。

雷达图分析法详解

效益分析雷达图是企业经济效益综合分析工具，如图 3.1 所示(图中线条长短为举例，各企业不一样)。它是以企业收益性、成长性、流动性、安全性及生产性来分析（“五性分析”）结果的直观体现。

下面对涉及的 5 类指标进行说明。

1. 收益性指标

分析收益性指标，目的在于观察客户一定时期的收益及获利能力。主要指标含义及计算公式如下表所示：

企业收益性指标		
收益性比率	基础含义	计算公式
1.资产报酬率	反映企业总资产的利用效果	(净收益+利息费用+所得税) / 平均资产总额
2.所有者权益报酬率	反映所有者权益的回报	税后净利润 / 所有者权益
3.普通股权益报酬率	反映股东权益的报酬	(净利润-优先股股利) / 平均普通股权益
4.普通股每股收益额	反映股东权益的报酬	(净利润-优先股股利) / 普通股股数
5.股利发放率	反映股东权益的报酬	每股股利 / 每股利润
6.市盈率	反映股东权益的报酬	普通股每股市场价格 / 普通股每股利润
7.销售利税率	反映企业销售收入的收益水平	利税总额 / 净销售收入
8.毛利率	反映企业销售收入的收益水平	销售毛利 / 净销售收入

9.净利润率	反映企业销售收入的收益水平	净利润 / 净销售收入
10.成本费用利润率	反映企业为取得利润所付的代价	(净收益+利息费用+所得税) / 成本费用总额

2. 安全性指标

安全性指的是客户经营的安全程度，也可以说是资金调度的安全性。分析安全性指标，目的在于观察客户在一定时期内偿债能力。主要指标含义及计算公式如图所示：

企业安全性指标		
安全性比率	基本含义	计算公式
1.流动比率	反映企业短期偿债能力和信用状况	流动资产/流动负债
2.速动比率	反映企业立刻偿付流动负债的能力	速动资产/流动负债
3.资产负债率	反映企业总资产中有多少是负债	负债总额/资产总额
4.所有者权益比率（股东权益比率）	反映企业总资产中有多少是所有者权益	所有者权益/资产总额
5.利息保障倍数	反映企业经营所得偿付借债利息的能力	(税前利润－利息费用)/利息费用

其中流动负债说明每 1 元负债有多少流动资金作为保证，比率越高，流动负债得到偿还的保障就越大。但比率过高，则反映客户滞留在流动资产上的资金过多，未能有效利用，可能会影响客户的获利能力。经验认为，流动比率在 2：1 左右比较合适。所谓'速动资产'，通俗地讲就是可以立即变现的资产，主要包括流动资产中的现金、有价证券、应收票据、应收账款等，而存货则变现能力较差。因此，从流动资产中扣除存货后则为'速动资产'。经验认为，速动比率在 1:1 左右较为合适。资产负债率越高，客户借债资金在全部资金中所占比重越大，在负债所支付的利息率低于资产报酬率的条件下，股东的投资收益率就越高，对股东有利，说明经营有方，善用借债。但是，比率越高，借债越多，偿债能力就越差，财务风险就越大。而负债比率越低，说明客户在偿债时存在着资金缓冲。因此，资产负债率也要保持适当水平，一般说来，低于 50％的资产负债率比较好；所有者(股东)权益比率与资产负债率之和等于 1，所有者(股东)权益比率越大,资产负债比率越小，财务风险就越小；利息保障倍数如果比率低于 1，说明客户经营所得还不足以偿付借债利息，因此，该比率至少应大于 1。比率越高，说明按时按量支付利息就越有保障。

3. 流动性指标

分析流动性指标，目的在于观察客户在一定时期内的资金周转状况，掌握客户资金的运用效率。主要指标含义及计算公式如图所示：

企业流动性指标		
流动性比率	基本含义	计算公式
总资产周转率	反映全部资产的使用效率	销售收入/平均资产总额

固定资产周转率	反映固定资产的使用效率	销售收入/平均固定资产总额
流动资产周转率	反映流动资产的使用效率	销售收入/平均流动资产总额
应收帐款周转率	反遇年度内应收帐款的变现速度	销售收入/平均应收帐款
存货周转率	反映存货的变现速度	销售成本/平均存货

总资产周转率、固定资产周转率、流动资产周转率分别反映全部资产、固定资产和流动资产的使用效率，比率越高，说明资产利用率越高，获利能力强；应收账款周转率反映年度内应收帐款转为现金的平均次数，比率越高，说明客户催收账款的速度越快，坏账损失的可能性越小；存货周转率越高，说明投入存货至销售收回的平均期间就越短，资金回收越快，效率越高。

4. 成长性指标

分析成长性指标，目的在于观察客户在一定时期内经营能力的发展变化趋势，一个客户既使收益性高，但成长必不好，也就表明其未来盈利能力下降。因此，以发展的眼光看客户，动态的分析客户财务资料，对战略制定来讲特别重要。计算这类指标比较简单，见下图

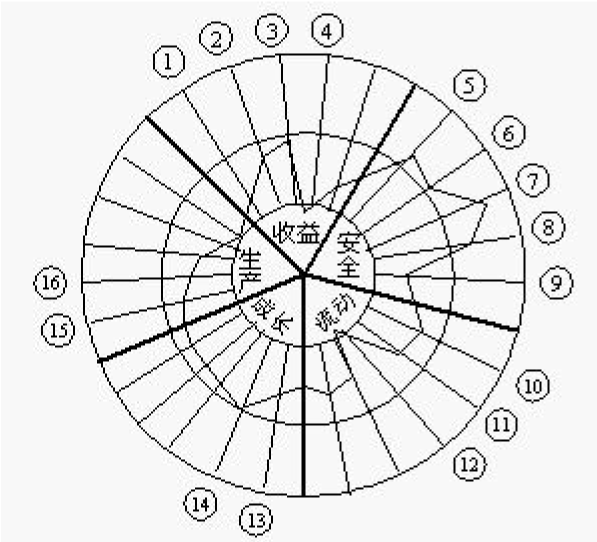
企业成长性指标		
成长性比率	**基本含义**	**计算公式**
1.销售收入增长率	反映销售收入变化趋势	本期销售收入/前期销售收入
2.税前利润增长率	反映税前利润变化趋势	本期税前利润/前期税前利润
3.固定资产增长率	反映固定资产变化趋势	本期固定资产/前期固定资产
4.人员增长率	反映人员变化趋势	本期职工人数/前期职工人数
5.产品成本降低率	反映产品成本变化趋势	本期产品成本/前期产品成本

5. 生产性指标

分析生产性指标，目的在于了解在一定时期内客户的生产经营能力、水平和成果的分配。主要指标如图所示：

企业生产性指标		
生产性比率	**基本含义**	**计算公式**
1.人均销售收入	反映企业人均销售能力	销售收入/平均职工人数
2.人均净利润	反映企业经营管理水平	净利润/平均职工人数
3.人均资产总额	反映企业生产经营能力	资产总额/平均职工人数
4.人均工资	反映企业成果分配状况	工资总额/平均职工人数

上述客户财务能力的五性分析结果可以用雷达图表示出来，如下图所示。雷达图的绘制方法是：首先，画出三个同心圆，同心圆的最小圆圈代表同行业平均水平的 1／2 值或最低水平，中间圆圈代表同行业平均水平，又称标准线，最大圆圈代表同行先进水平或平均水平的 1．5 倍；然后，把这三个圆圈的 360 度。分成五个扇形区，分别代表收益性、安全性、流动性、成长性和生产性指标区域；再次，从 5 个扇形区的圆心开始以放射线的形式分别画出相应的财务指标线，并标明指标名称及标度，财务指标线的比例尺及同心圆的大小由该经营比率的量纲与同行业的水平来决定；最后，把客户同期的相应指标值用点标在图上，以线段依次连接相邻点，形成的多边形折线闭环，就代表了客户的现实财务状况。



- **收益性**：（1）资产报酬率 （2）所有者权益报酬率（3）销售利润率（4）成本费用率
- **安全性**：（5）流动比率（6）速动比率（7）资产负债率（8）所有者权益比率（9）利息保障倍数
- **流动性**：（10）总资产周转率（11）应收帐款周转率（12）存货周转率
- **成长性**（13）销售收入增长率（14）产值增长率
- **生产性**：（15）人均工资 （16）人均销售收入

依据上图我们可以看出，当指标值处于标准线以内时，说明该指标低于同行业水平，需要加以改进；若接近最小圆圈或处于其内，说明该指标处于极差状态，是客户经营的危险标志；若处于标准线外侧，说明该指标处于较理想状态，是客户的优势所在。当然，并不是所有指标都处于标准线外侧就是最好，还要具体指标具体分析。

雷达图解决的问题

(1)综合分析和评价企业经营状况。

(2)寻找企业的优势和弱势。

(3)在经理人的日常管理中，也可以用这个图来分析你所在部门的工作业绩处于什么水平上。

案例：

宝德信金融集团(Prudential Financial，美国企业，主营保险业务)

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，宝德信金融集团位于第 162 位。

宝德信金融集团在企业效益规划和管理方面，堪称世界一流，该公司经理们最推崇的财务工具之一就是雷达图。

卢因的力场分析法

力场分析法(**Force Field Analysis**),由库尔特·卢因(Kurt Lewin)提出。

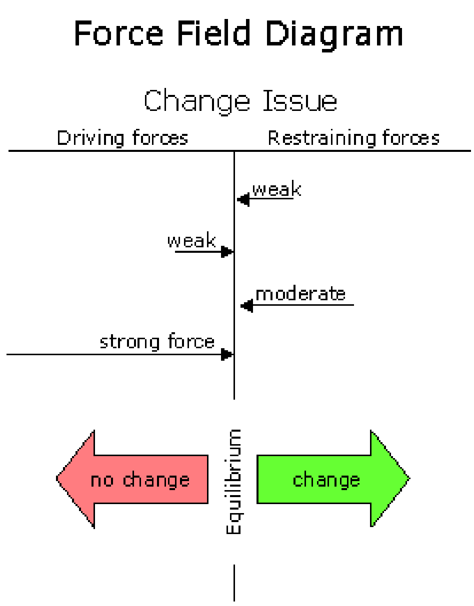
库尔特·卢因(Kurt Lewin)是一位美国社会心理学家， 他对群体动力学以及行动研究法作出了杰出贡献，被认为是现代心理学的奠基人之一。 然而，卢因最著名之处还是他的力场分析法以及力场分析图。

卢因的组织观

根据卢因的研究，任何事物都处在一对相反作用力之下，且处于平衡状态。 其中推动事物发生变革的力量是： **驱动力**。 试图保持原状的力量是： **制约力**。 卢因视组织为一动态系统（而非静止）， 这一系统处同样处在二力作用的动态平衡之中。 为了发生变革，驱动力必须超过制约力，从而打破平衡。

卢因的力场分析图

力场分析图是建立在这些作用力与反作用力基础上的一个图表分析模型。 这些力量包括：组织成员、行为习惯、组织习俗及态度等。力场分析图适用于各个不同层次的变革力量分析， 如个人、项目、组织、网络，等等，能够帮助识别出促进或阻碍变革的各项力量。力场分析图帮助用户直观展现既定议题下的“力量之争”。 通常，拟定的变革计划总是位于力场图的最上方（参见图示）。 其下，图分两栏。各驱动力位于左栏，制约力则位于右栏。 各力量作用方向均指向中间栏线。 其中，箭头较长则意味着作用力也较强。力场图要表达的意思就是，同一事物遭受所有不同力量的作用，并发生相应变化。



图：库尔特•卢因的力场分析图

卢因的力场分析法的应用

- 对某一事件活动的力量平衡情况进行调查。
- 对某一事件活动所涉及的最为重要的利益相关者进行辨别。
- 辨识盟友与对手。
- 阐明如何影响每一个目标群体。

卢因的力场分析法的步骤流程

1. 描述当前状态。
2. 描述期望状态。
3. 辨认如果不采取任何行动的后果。
4. 列出朝向期望状态发展的所有驱动力。
5. 列出朝向期望状态发展的所有制约力。
6. 对所有力量进行逐一讨论与研究：它们是否真实有效？它们能否被改变？它们中的哪一些又是最为关键的？
7. 用 1-10 的数字对每一力量的强度进行判分，其中 1 代表力量最弱，10 代表力量最强。
8. 在图表上按比例标出力量箭头，其中驱动力位于左侧，制约力位于右侧。
9. 通过力量分析，对变革的可能及其过程进行判断。
10. 分析讨论如果减弱制约力或加强驱动力，对变革又会产生怎样的影响。
11. 需要注意的是，当改变某一驱动力或制约力的时候，有可能对其他力量产生关联影响，甚至于产生新的力量。

六顶思考帽

什么是六顶思考帽？（Six Thinking Hats）

六顶思考帽是英国学者爱德华·德·波诺(Edward de Bono)博士开发的一种思维训练模式，或者说是一个全面思考问题的模型。它提供了“平行思维”的工具，避免将时间浪费在互相争执上。强调的是“能够成为什么”，而非 “本身是什么”，是寻求一条向前发展的路，而不是争论谁对谁错。运用波诺的六顶思考帽，将会使混乱的思考变得更清晰，使团体中无意义的争论变成集思广益的创造，使每个人变得富有创造性。

六顶思考帽是管理思维的工具，沟通的操作框架，提高团队 IQ 的有效方法。

六顶思考帽是一个操作极其简单经过反复验证的思维工具，它给人以热情，勇气和创造力，让你的每一次会议，每一次讨论，每一个决策都充满新意和生命力。这个工具能帮助我们：

- 增加建设性产出
- 充分研究每一种情况和问题，创造超常规的解决方案。
- 使用“平行”思考技能，取代对抗型和垂直型思考方法。
- 提高企业员工的协作能力，让团队的潜能发挥到极限。

六顶思考帽为何有效？

任何人都有能力进行以下六种基本思维功能，这六种功能可用六顶颜色的帽子来做比喻：

白帽子 白色是中立而客观的。代表着事实和资讯。中性的事实与数据帽，处理信息的功能；

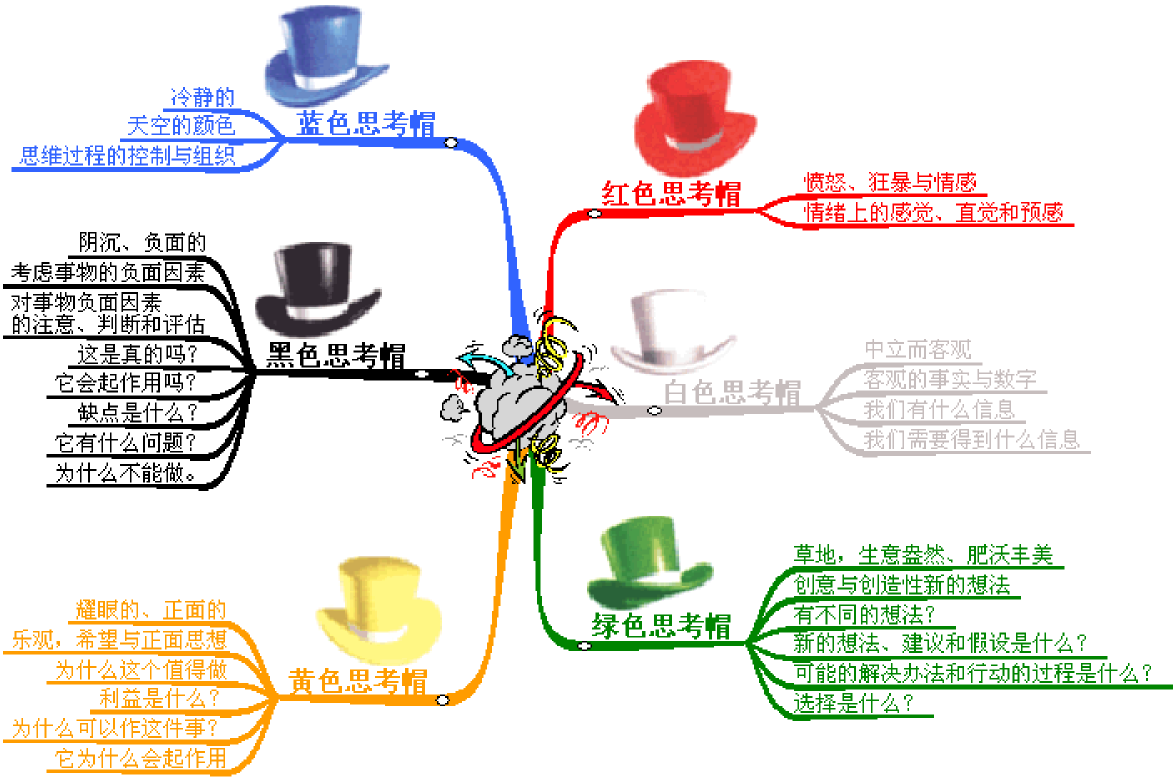
黄帽子 黄色是顶乐观的帽子。代表与逻辑相符合的正面观点。乐观帽，识别事物的积极因素的功能；

黑帽子 黑色是阴沉的颜色。意味着警示与批判。谨慎帽，发现事物的消极因素的功能；

红帽子 红色是情感的色彩。代表感觉、直觉和预感。情感帽，形成观点和感觉的功能；

绿帽子 绿色是春天的色彩。是创意的颜色。创造力之帽，创造解决问题的方法和思路的功能；

蓝帽子 蓝色是天空的颜色，笼罩四野。控制着事物的整个过程。指挥帽，指挥其它帽子，管理整个思维进程。



但我们往往不知道什么时候该戴哪顶帽子。一个团队的成员常常在同一时刻戴着不同颜色的帽子，因此导致我们的大量思想混乱，相互争吵和错误的决策。

“六顶思考帽”思维方法使我们将思考的不同方面分开，这样，我们可以依次对问题的不同侧面给予足够的重视和充分的考虑。就像彩色打印机，先将各种颜色分解成基本色，然后将每种基本色彩打印在相同的纸上，就会得到彩色的打印结果。同理，我们对思维模式进行分解，然后按照每一种思维模式对同一事物进行思考，最终得到全方位的“彩色”思考。

六顶思考帽的应用

在多数团队中，团队成员被迫接受团队既定的思维模式，限制了个人和团队的配合度，不能有效解决某些问题。运用六顶思考帽模型，团队成员不再局限于某一单一思维模式，而且思考帽代表的是角色分类，是一种思考要求，而不是代表扮演者本人。六顶思考帽代表的六种思维角色，几乎涵盖了思维的整个过程，既可以有效地支持个人的行为，也可以支持团体讨论中的互相激发。

一个典型的六顶思考帽团队在实际中的应用步骤：

- 1、陈述问题事实（白帽）

- 2、提出如何解决问题的建议（绿帽）
- 3、评估建议的优缺点：列举优点（黄帽）；列举缺点（黑帽）
- 4、对各项选择方案进行直觉判断（红帽）
- 5、总结陈述，得出方案（蓝帽）

六顶思考帽的创立者

爱得华·德·波诺是横向思维（另译水平思维）理论的创立者，在全世界被公认为创造性和创新思维领域以及思维技能的直接教学领域内的领导者和权威。他在历史上第一次把创造性思维的研究建立在科学的基础上。如今“横向思维”（lateral thinking）一词作为语言的一部分，已经被收入《牛津英语大词典》、《朗文词典》，在全世界 50 多个国家的政界、企业界和教育界得到了推广和肯定。他的“横向思维理论”曾被 1984 年洛杉矶奥委会组织者尤伯洛斯（ueberroth）使用，并实现盈利 1.5 亿元，一洗奥运会长期亏损的历史。同时他还因创造六顶思考帽和指导注意力工具而闻名于世。德波诺博士写过 62 本书，被翻译成 37 种文字，其中《我对你错》一书受到三位诺贝尔奖得主推崇。他的学员既有四岁儿童、少年；也有高层行政人员和诺贝尔奖获得者。爱得华·德·波诺这个名字已经成为创造力和新思维的象征，他的价值甚至超过了诺贝尔奖得主。由于对人类思维的杰出贡献，爱德华·德·波诺在全球享有盛誉。

案例分析

作为思维工具，六顶思考帽已被美、日、英、澳等 50 多个国家政府在学校教育领域内设为教学课程。同时也被世界许多著名商业组织所采用作为创造组织合力和创造力的通用工具。 这些组织包括：微软，IBM，西门子，诺基亚，摩托罗拉，爱立信，波音公司，松下，杜邦以及麦当劳等等。 例如:

德国西门子公司有 37 万人学习波诺的思维课程，随之产品开发时间减少了 30%。

英国 Channel 4 电视台说，通过接受培训，他们在两天内创造出新点子比过去六个月里想出的还要多。

英国的施乐公司反映，通过使用所学的技巧和工具使他们仅用不到一天的时间就完成了过去需一周才能完成的工作。

芬兰的 ABB 公司曾就国际项目的讨论花了 30 天的时间，而今天，通过使用横向思维，仅用了 2 天。

J.P. Morgan 通过使用六顶思考帽，将会议时间减少 80%，并改变了他们在欧洲的文化。

麦当劳日本公司让员工参加“六顶思考帽”思维训练，取得了显著成效——员工更有激情，坦白交流减少了“黑色思考帽”的消极作用。

在杜邦公司的创新中心，设立了专门的课题探讨用波诺的思维工具改变公司文化，并在公司内广泛运用“六顶思考帽”。

学习了六顶思考帽子后,我们发现以往复杂棘手的问题现在变得简单起来了。--朗讯科技（中国）公司人力资源部

六顶思考帽可以切实有效的解决企业的问题，我们现在的会议不会再出现因争论而延误时间的问题了，而我们的研发部门认为这个课程使他们得到了很大帮助。--伊莱克斯电器（中国）公司培

利润库分析法

利润库分析法

科学技术的迅速发展及人们价值观念的转变使全球经济竞争日趋激烈。如何寻找并保持企业 的竞争优势，如何为顾客创造价值的同时实现企业价值的增长，已经成为企业管理者所面对的首要 问题 。

美国哈佛大学的迈克尔·波特教授于1985年提出了价值链管理的思想，经过近20年众多成功的大企业的实践证明，价值链理论是研究竞争优势的有效工具。从已有的研究表明，价值链理论引入企业的战略管理中可以帮助企业建立更加完善的决策支持系统，帮助管理者全面地了解企业的竞争优势及劣势，从而优化企业的战略决策。然而，由于目前大部分的价值链的研究仅限于定性研究，要进行深入的量化研究还十分困难，因此在具体运用时往往因为模型及数据的缺乏而显得可操作性不强。近几年来，一种基于定量分析视角的价值链分析法已日趋成熟，这就是利润库分析法。

利润库的概念

利润库（profit pools）是指行业价值链各链结点所产生的利润总和。运用利润库分析法的目的是研究行业总利润在价值链各节点的分布情况，并为企业的战略决策提供依据。企业不论处于行业价值链的某一链节，还是跨越若干链节，均应从利润库的分布情况出发，并结合自身在行业价值链中所处的位置及拥有的利润库份额，研究行业价值链中其他有利可图的价值活动，寻找发展的机会，作出放弃或开发其他链节的决策。企业可以通过分析和预测行业利润库的变迁，确定企业未来的发展战略。

美国汽车制造业于1996年产生了约1.1万亿美元的收入及440亿的利润。该行业的价值链包括：汽车制造、销售、汽油零售、保险、售后服务及租赁等链节。通过利润库分析法可以看出该行业的收入与利润的收入是不均衡的，汽车制造及销售链节产生了总收入的60%，然而其拥有的利润却不足行业利润库的5%；而汽车租赁却仅以约0.8%的总收入拥有了超过20%的利润库份额。透过对价值链各节点利润库分布的分析，美国三大汽车制造商纷纷跨越其自身所处的节点，为顾客提供汽车 金融产品（包括汽车保险、担保、租赁等）。福特公司在过去的10年中将近一半的利润是来源于为顾客提供汽车金融产品，而其收入仅占其公司总收入的20%不到。

在考虑外部客观经济环境变化而可能导致行业利润库发生变动的情况下，以较小的市场份额占有相对较大的利润库份额，以较快的行动为控制即将由于行业变迁而产生的新的利润库做准备，这就是利润库的基本管理思想。

利润库分析法的优点

传统的价值链管理思想立足于企业内部的管理运作，要求企业通过实施低成本及差异化的生产战略来树立企业的竞争优势。实践证明，这种管理思想也有其局限性：过于注重企业的管理过程中的成本控制，而忽视了长期利益驱动下增加成本可能会产生更多的价值；过于强调通过增加收入额及市场份额来增加企业的价值，忽略了总收入及市场占有率的增加并不必然导致利润的增加，将扩大市场占有率与扩大收益的关系本末倒置；过于关注企业在其自身核心业务的运作，只限于对其所参与的链节进行分析，而忽略了从行业价值链的角度来看待其所处的地位及所拥有的利润库份额，未能将本应纳入其分析体系的相关业务及实体进行全面的分析；过于注重资源在价值链上的纵向流动来谋求利润，而忽视了价值链的复杂多变性而对行业的利润结构产生的不确定性。

利润库分析法从战略观点出发，研究如何创造并拥有更多未来的利润，认为企业收入额的扩大及成本的压低并不是战略性因素，企业的战略目的应是拥有更多利润库份额，因此企业应从利润的分布来看待行业的价值链中现有或潜在的有利可图的价值活动。利润库分析法不局限于对企业内部价值链的管理，而是从了解所处行业的全景山发，决定最佳的资源配置，以实现对利润库最大限额的控制，这是利润库分析法的出发点。

利润库分析法重视价值链的复杂性、动态性及不确定性的影响，同时考虑资源在行业价值链上的流动所产生的竞争态势的变化及对行业利润库结构的影响，使价值链管理思想可操作性更强。利润库分析法既强调对现有行业价值链中占有最恰当链节点，更强调通过对行业客观运行状况加以考察，在复杂的系统中尽可能掌握更多的有用信息，超越现有，准确预见未来市场利润分布之所在，为即将发生的经济环境的变化早做准备，为未来竞争创造优势。

利润库——对传统价值链分析的战略重新思考

利润库分析是基于价值链分析的，但却绝不同于一般的价值链分析。传统的价值链主要分析企业如何在企业价值链运行内部获得成本优先，为达到成本优先，可通过价值形成差异化。即通过价值系统的配置方式去发现维持成功的战略，其缺陷相当明显，导致实际运用价值链管理水平低下，具体表现为：

1.传统价值链分析因注重成本优先而强调分析怎样在运行中控制成本，却忽视了长期利润驱动有时反而须增加成本的可行性分析，即使在企业陷于困境时也如此。其不重视战略性长期目标只考虑成本控制，会导致长期利润难以实现。利润库分析则从战略观点出发，研究如何创造更多未来利润，利润库观点认为单个企业成本不是战略因素，更多拥有利润库份额才是企业长期发展的根本，因此企业应从利润的分布来看待行业价值链中其他有利可图的价值活动，通过重新审视行业及市场特点来决定自身的发展战略——是控制成本？亦或发生成本？还是成本转移？

2.传统价值链分析因注重价值创造而寻求怎样增创收入和扩展在行业中的市场份额，却忽视了总收入增长和市场占有率增长并不意味必然导致利润的增长，市场份额有时固然重要，但利润份额更重要。其不重视利润份额的分析会导致公司战略管理的盲点，忽略那些收入份额虽低而利润份额却高的业务从而丧失一些诱人的盈利机会。利润库观点则认为企业要得到的是利润份额而非市场份额，从而给企业带来利润增长的更大可能。利润库分析行业利润在价值链诸链节分布情况，努力拓展利润份额比例较高的业务，不断调整业务定位以适应新价值创造的需要。企业不但

应在原有价值键内进行业务调整去适应价值链运作，更应通过创新业务去影响原有价值链，甚至重新配置价值链，以拥有更多的利润库份额。

3.传统价值链分析因过分注重核心能力，着力加强培养企业内部核心业务运作，而限于只对企业所涉入部分价值链进行分析，使价值链缺乏完全性，却忽视了从整个行业价值键的角度看待自己在行业价值链中的位置，分析自己在行业利润库中的份额，从而呈现大量相关业务、相关实体未纳入其分析视野，导致企业只见树木、不见森林，在井底之天中描绘未来发展。利润库分析则并不局限于对企业内部价值链进行分析，使企业按整体目标运行，不致于形成价值“孤岛”只有了解所处行业的情况，才能决定最佳资源投放。这是利润库分析的出发点。

4．传统价值链分析因注重纵向一体化而寻求价值链中简单联系的差异化，以纵向转移成本取得竞争优势，却忽视行业价值链的复杂性和动态性，忽略了不确定性的影响。行业价值链更像一个系统链，由于技术、管理、顾客群、产品种类、市场位置和分销渠道的变化，行业价值链也不断发生变化。利润库分析则考虑了这些现象，考虑了价值链的链节因资源不断施加的影响和竞争态势的消长而带来的整个价值链和各链节的变化，使得行业价值链更复杂但更具效用。利润库观点采用积极主动的管理，对在价值链中增加价值、发生成本、产生利润的所有企业内部的、企业外部的、直接的、间接的链节进行积极的考虑，在复杂的系统中掌握尽可能多的信息，为未来决策创造条件。

5.传统价值链因过分注重在价值链内部进行市场细分，而忽视了在更宽范围内发展市场，忽视了寻找和发展行业价值链中新的链节，从而减少了增加企业利润库份额的机会。利润库分析以整体性为基础，对难以拓展业务的企业寻求内部细分，寻找最能获利的顾客群，在现有业务范围内发掘具有超行业平均利润率的部分；对不断发展的行业则通过资产重组、资源再分配或注入资源来扩大自己的利润；对无法改变业务的企业则通过规模造就可观的成本优势，凭借成本优势形成竞争阻力；对于持有特营权的企业，更关注顾客价值的创造，而非简单的价值转移，扩大行业利润库，同时扩大特营企业利润库份额。

利润库——战略管理的新视点

一些管理学者在分析竞争环境的结构时也论述了行业结构的可变性，例如波特理论的行业分析理论论述了行业结构对行业业绩影响的系统方法，进而描述影响行业结构的五要素。同时他还揭示了行业结构对竞争游戏规则和企业潜在的优势战略的影响。但其分析属于定性研究，而且在应用中主观成份较多。利润库分析则采用定量分析，全面对行业系统进行量的揭示，例如，行业价值链的总利润是多少？各个链节的利润库份额各是多少？本企业现处于行业价值链的哪些链节？占的利润库份额情况怎样？结合企业的实际，分析哪些链节业务应放弃，又该在哪些链节上开发业务，甚至可以通过业务创新增长行业价值链，并采取措施对这些创新链节设置进入障碍，使这些链节上的利润库份额更多地为企业所拥有，从而为企业战略发展提供新的思路和方法。

传统的价值思索认为，每个公司都在一定价值链上占有一个位置，供应者从上游供给材料，公司添加价值后再把它们传到链上的下游，因此公司战略就是简单地把公司放在价值链上的一个合适位置——合适的企业、合适的产品、合适的市场份额以及合适的增值行为。但在一个飞速变

化的竞争环境中，传统价值键的观念远远不能满足企业在行业系统中的复杂角色和关系。利润库观点并没有把企业放在一系列早已预订好行为顺序的任何一点去增加价值，而是去适应行业系统，有时甚至改造行业系统，使企业在其中扮演不同的经济角色，占有不同链节的利润份额。可见利润库分析方法离不开价值键分析但却高于一般价值链分析。

利润库管理与现代管理提出的“虚拟企业管理”具有许多共同之处，例如虚拟企业也跳出传统价值链管理方法只重视企业内部运作的局限，将外部组织以及外部组织与企业的联结边界纳入考察范围，把虚拟企业表现为将产品和服务经不同的组织实体或组织边界最终提供给顾客而经过的一整套内部和外部运作的机构。然而虚拟企业仅仅提供了考虑问题的思路——项重视企业外部组织的实质，扩展了传统价值链管理的管理空间，却在一定程度上模糊了企业自身业务，并且难以实际运行，缺乏可操作性。而利润库管理虽将企业置身于虚拟的管理空间中，但紧紧抓住利润这一基点，不断为企业自身寻求最佳利润份额，使虚拟管理的形式得以具体化，在具体的数字分析中实现管理战略。利用利润库，有时通过简单的图表甚至对最熟悉的行业也会有一种全新的想法，获得创新的动力。

需要说明的是，利润库管理的成功依赖于利润库定义是否准确、利润库大小是否恰当、利润分布计算是否准确。利润库管理在现代企业管理中的地位日益重要。我们不能再依赖传统的收入观点，而应从利润出发，用利润库来发现有利的业务定位，使企业在竞争中立于不败之地。

利润库分析法在战略管理中的运用

1.企业资产重组的决策。传统的财务管理及管理 会计理论在进行企业间的债务重组决策时，往往过于强调采用过去的财务及非财务指标作为决策依据来对重组后的新企业的盈利能力加以预测，从而进行决策。这样的并购决策往往会忽视由于企业所处的客观经济环境发生了变化而引起价值链上利润分布的变化，从而导致决策的滞后性，对企业未来的发展会产生潜在的价值危机。利润库分析法认为，资产重组应能使企业在经过资源的重新配置和整合后产生出“1＋1＞2”的效果，因此重组的关键是要随时反馈行业利润库的变动，并采取相应的重组措施，不使重要的利润库旁落。

传统上，美国医药业的大部分利润来源于两种经济活动：研制新药并保证医生开出处方使用新药。对新药品的专利权保护避免了价格战的发生，同时保险公司承担了病人大部分的药品费用而使病人对药品的价格不敏感，医生可自由选择开给病人的药品品牌。该行业独特的结构使药品制造商只需对医生实施一定的营销策略便可保证拥有丰厚的利润。因此，医药品制造商的利润远远高于医药分销商，即使最大的药品分销商也由于对市场缺乏影响力而难以威胁制药商的利润份额。进入 20 世纪 90 年代，医疗改革的出现导致该行业的利润库发生了根本性的变化。医药销售管理商（PBMs）进入该行业，为了给病人控制成本，会建议医生开出一些具有同等效用的平价药品来代替高价药品； PBMs 对选择药品的影响及向病人直接提供关于购买药品的信息，直接威胁到医药业原有的利润库结构。如果 PBMs 能成功地控制药品成本，利润就将从制造环节流向销售环节。美国的医药巨头 LILLY 公司预感到了潜在的利润库结构的变化，不惜花费巨资并购行业中的药品分销企业，从而保证不因利润库结构的变化而威胁到企业将来利润库的占有份额。但 LILLY 在并购当时的市场分析认为，以 40 亿美元的价格购入一个仅产生年收入 1.5 亿

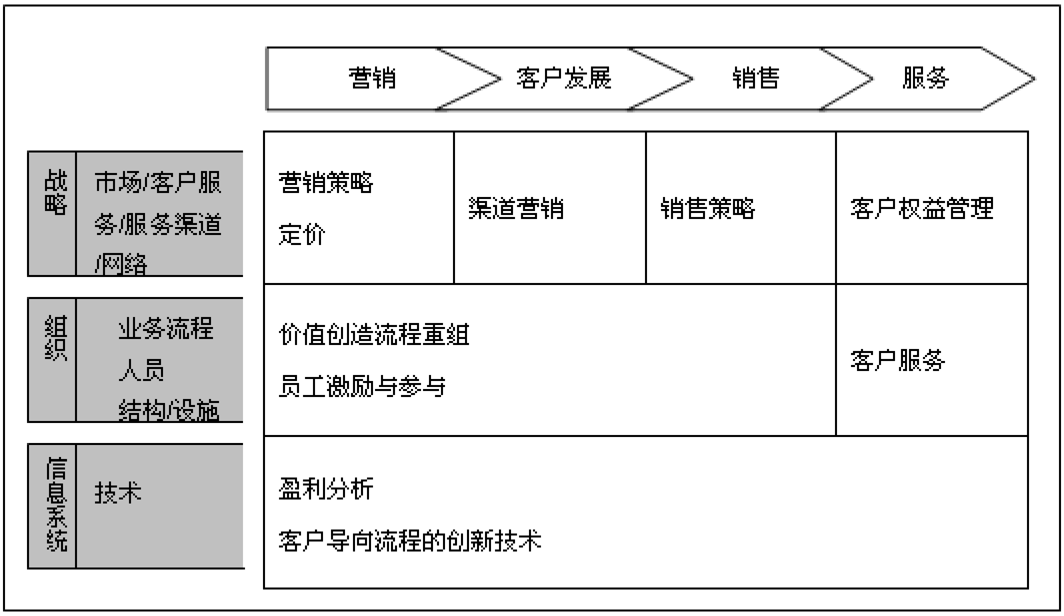
美元的企业是不明智的，并因此导致公司的市值发生了约 20 亿美元的减值。但在事后通过利润库分析法认为，LILLY 将来所获得的收益必将远远大于企业现在所发生的并购成本。

企业在资产重组决策时，运用利润库分析法进行研究，必须清楚其目的在于保持或增加利润库的份额。企业若能保持拥有相当的利润库份额，就能影响到利润在其竞争对手之间的分布，随时掌握主动权，无论经济环境如何变化，都可立于不败之地。同样，由于无力进行重组来扩大其利润库份额的企业，亦可以通过一定方法在本企业内部减少不产生价值的环节，或减少行业价值链在自身可能运行的环节，或在自身业务的基础上扩大部分经营范围，从而获取更多的利润库份额。例如，婚车租赁公司可提供随租其他婚礼用品等业务，来扩大婚车租赁链节利润库份额。

流程分析模型

什么是流程分析模型？

流程分析模型是进行业务流程重组项目时经常采用的一个模型。从企业的发展战略、组织结构和信息系统三个维度对企业的各个经营环节进行分析，并提出相应的改善方案。如图所示：

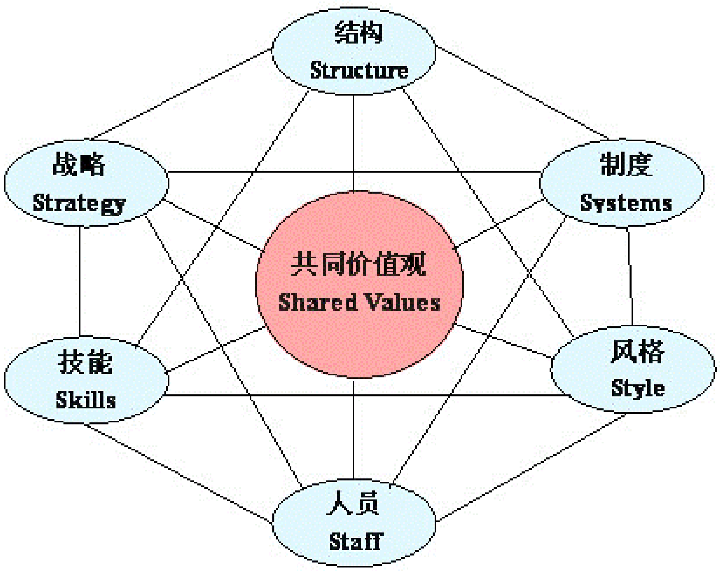


麦肯锡 7S 模型

麦肯锡 **7S** 模型简介**(Mckinsey 7S Model)**

二十世纪七、八十年代，美国人饱受了经济不景气、失业的苦恼，同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法，也在努力寻找着适合于本国企业发展振兴的法宝。托马斯·J·彼得斯（Thomas J．Peters）和小罗伯特·H·沃特曼（Robert H．Waterman），这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者，访问了美国历史悠久、最优秀的 62 家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑出了 43 家杰出的模范公司，其中包括 IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的翘楚。他们对这些企业进行了深入调查、并与商学院的教授进行讨论，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称 7S 模型）为研究的框架，总结了这些成功企业的一些共同特点，写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书，使众多的美国企业重新找回了失落的信心。

7-S 模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括结构(Structure)、制度(Systems)、风格(Style)、员工(Staff)、技能(Skills)、战略(Strategy)、共同价值观(Shared Valueds)。也就是说，企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的，因为企业还可能会在战略执行过程中失误。因此，战略只是其中的一个要素。



在模型中，战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”，风格、人员、技能和共同价值观被认为是企业成功经营的“软件”。麦肯锡的 7S 模型提醒世界各国的经理们，软件和硬件同样重要，两位学者指出，各公司长期以来忽略的人性，如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等，其实都可以加以管理，这与各公司的成败息息相关，绝不能忽略。

一、硬件要素分析

战略(Strategy)

战略是企业根据内外环境及可取得资源的情况，为求得企业生存和长期稳定地发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。企业战略这一管理理论是本世纪 50 年代到 60 年代由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下，在总结自己的经营管理实践经验的基础上建立起来的。1947 年美国企业制定发展战略的只有 20%，而 1970 年已经达到了 100%了。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专门调查，在 63 家给予口答的日本大公司中，99%有战略规划。在美国进行的一项调查，有 90%以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

结构(Structure)

战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础，它是企业组织的构成形式，即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。就是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。如通用电气公司，在 20 世纪 50 年代末期，执行的是简单的事业部制，但那时企业已经开始从事大规模经营的战略。到了 60 年代，该公司的销售额大幅度提高，而行政管理却跟不上，造成多种经营失控，影响了利润的增长。在 70 年代初，企业重新设计了组织结构，采用了战略经营单位结构，使行政管理滞后的问题得到了解决，妥善地控制了多种经营，利润也相应地得到了提高。由此看出，企业组织结构一定要适应实施企业战略的需要，它是企业战略贯彻实施的组织保证。另外，两位学者在研究中发现简单明了是美国成功企业的组织特点，这些企业中上层的管理人员尤其少，常常可以见到不到一百个管理人员的公司在经营上百亿美元的事业。

制度(Systems)

企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免背离战略的制度出现。如具有创新精神的 3M 公司的创新制度，在 3M，一个人只要参加新产品创新事业的开发工作，他在公司里的职位和薪酬自然会随着产品的成绩而改变，即使开始他只是一个生产一线的工程师，如果产品打入市场，就可以提升为产品工程师，如果产品的年销售额达到五百万美元时，他就可以成为产品线经理。这种制度极大地激发了员工创新的积极性，促进了企业发展。

二、软件要素分析

风格(Style)

两位学者发现，杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格，他们让生产部门和产品开发部门极端自主，另一方面又固执地遵守着几项流传久远的价值观。

共同的价值观(Shared Values)

由于战略是企业发展的指导思想，只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动，战略才能得到成功的实施。因此，战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上，而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时，要通过各种手段进行宣传，使企业的所有成员都能够理解它、掌握它，并用它来指导自己的行动。日本在经济管理方面的一个重要经验就是注重沟通领导层和执行层的思想，使得领导层制定的战略能够顺利地、迅速付诸实施。

人员(Staff)

战略实施还需要充分的人力准备，有时战略实施的成败确系于有无适合的人员去实施，实践证明，人力准备是战略实施的关键。IBM 的一个重要原则就是尊重个人，并且花很多时间来执行这个原则。因为，他们坚信员工不论职位高低，都是产生效能的源泉。所以，企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，将他们培训好，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。如麦当劳的员工都十分有礼貌地提供微笑服务；IBM 的销售工程师技术水平都很高，可以帮助顾客解决技术上的难题；迪斯尼的员工生活态度都十分乐观，他们为顾客带来了欢乐。人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

技能(Skills)

在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。松下幸之助认为，每个人都要经过严格的训练，才能成为优秀的人才，譬如在运动场上驰骋的健将们大显身手，但他们惊人的体质和技术，不是凭空而来的，是长期在生理和精神上严格训练的结果。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

因此，在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬两方面 7 个要素能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。

相关条目

- 麦肯锡三层面理论
- 麦肯锡七步分析法
- 新 7S 原则

麦肯锡七步分析法

“七步分析法”是麦肯锡公司根据他们做过的大量案例，总结出的一套对商业机遇的分析方法。它是一种在实际运用中，对新创公司及成熟公司都很重要的思维、工作方法。

第一步：确定新创公司的市场在哪里

这里一是要搞清楚市场是什么？再一个是在市场中的价值链的哪一端？确定自己的市场在哪里，才能比较谁和你竞争，你的机遇在哪里？

第二步：分析影响市场的每一种因素

知道自己的市场定位后，就要分析该市场的抑制、驱动因素。要意识到影响这个市场的环境因素是什么？哪些因素是抑制的，哪些因素是驱动的。此外还要找出哪些因素是长期的？哪些因素是短期的？如果这个抑制因素是长期的，那就要考虑这个市场是否还要不要做？还要考虑这个抑制因素是强还是弱？

第三步：找出市场的需求点

在对市场各种因素进行分析之后，就很容易找出该市场的需求点在哪里，这就要对市场进行分析，要对市场客户进行分类，了解每一类客户的增长趋势。如中国的房屋消费市场增长很快，但有些房屋消费市场却增长很慢。这就要对哪段价位的房屋市场增长快，哪段价位的房屋市场增长慢做出分析，哪个阶层的人是在买这一价位的，它的驱动因素在哪里？要在需求分析中把它弄清楚，要了解客户的关键购买因素，即客户来买这件东西时，最关心的头三件事情、头五件事情是什么？

第四步：做市场供应分析

即多少人在为这一市场提供服务，在这一整个的价值链中，所有的人都在为企业提供服务，因位置不同，很多人是你的合作伙伴而不是竞争对手。如在奶制品市场中，有养奶牛的，有做奶产品的，有做奶制品分销的。如公司要做奶制品分销，那前两个上游企业都是合作伙伴。不仅如此，还要结合对市场需求的分析，找出供应伙伴在供应市场中的优劣势。

第五步：找出新创空间机遇

供应商如何去覆盖市场中的每一块？从这里能找出一个商机，这就是新创公司必需要做的这一块。这样分析后最大的好处是，在关键购买因素增长极快的情况下，供应商却不能满足它，而新的创业模式正好能补充它，填补这一空白，这也就是创业机会。这一点对创业公司和大公司是同样适用的，对一些大公司的成功的退出也是适用的。对新创公司来讲，这一点就是要集中火力攻克的一点，这也是能吸引风险投资商的一点。

第六步：创业模式的细分

知道了市场中需要什么，关键购买因素是什么，以及市场竞争中的优劣势，就能找出新创公司竞争需要具备的优势是什么，可以根据要做成这一优势所需条件来设计商业模式。对于新创公司来讲，第一步是先把市场占住，需要大量的合作伙伴，但随着公司的发展，自有的知识产权会越来越多，价值链会越来越长。

第七步：风险投资决策

以上七点做为商业机会的分析，大小公司都可以运用，这第七点就是针对 VC(风险投资商)的。VC 主要看投资的增值能力，什么时候投，投多少？这要结合 VC 自身的财务能力、公司的背景、经历。VC 投的不光是钱，他是需要考虑各方面的因素的。

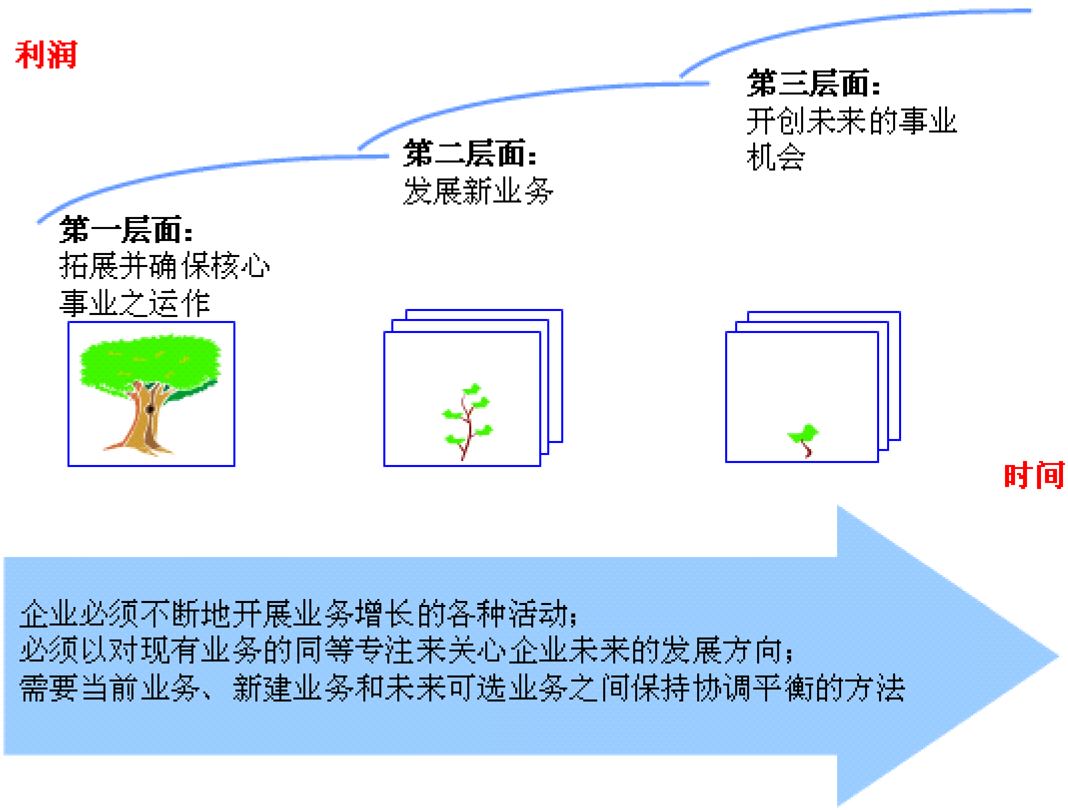
相关条目

- 麦肯锡三层面理论
- 麦肯锡 7S 模型

麦肯锡三层面理论

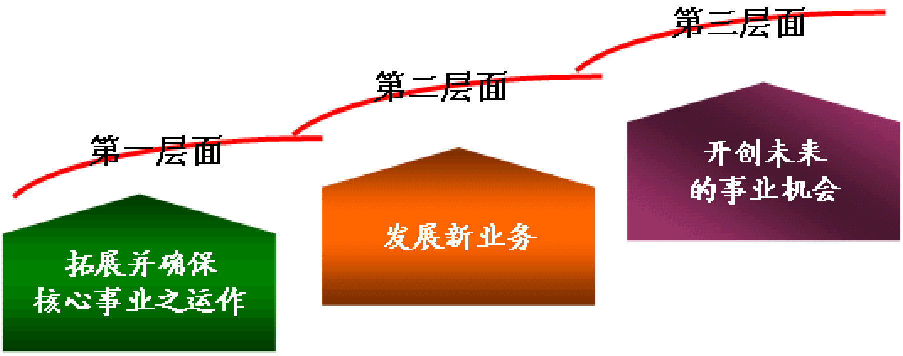
麦肯锡三层面理论简介（**Three aspect theories**）

麦肯锡资深顾问梅尔达德·巴格海(Mehrdad Baghai)、斯蒂芬·科利(Stephen coley)与戴维-怀特(David white)通过对世界上不同行业的 40 个处于高速增长的公司进行研究，在《增长炼金术——持续增长之秘诀》中提出所有不断保持增长的大公司的共同特点是保持三层面业务的平衡发展:第一层面是拓展和守卫核心业务;第二层面是建立新兴业务;第三层面是创造有生命力的候选业务。他们能够源源不断地建立新业务，它们能够从内部革 新其核心业务，而又同时开创新业务，它们所掌握的技巧在于保持新旧更替的管道畅通，一旦出现减退势头便不失时机地以新替旧。这就是著名的三层面理论。



三层面增长理论认为健康的企业增长要综合平衡管理企业的三个层面的业务:第一层面是守卫和拓展核心业务,第二层面是建立即将涌现增长动力的业务,第三层面是创造有生命力的未来业务。这一理论给正在寻求增长的中国企业带来了四个启示:突出核心业务,为营造今后的主业而实施多元化;企业发展必须有利可图,兼顾行业整体要求,竞争与合作并行;中国企业应着力于满足现有国内需求,同时通过创新适当超前,塑造市场;中国企业应学会在不景气中寻求发展机遇。

与增长三层面有关的一些因素



关键成功因素	• 注重绩效	• 营造创业环境	• 独特的竞争优势
评估标准	• 利润 • 投资资本回报率 (ROIC)	• 营业收入 • 净现值 (NPV)	• 选择权价值
所需人才	• 企业经营者	• 企业创建者	• 前瞻开拓者
能力	• 完全结合现况的实力平台	• 自行发展或从外部取得能力	• 所需能力可能不确定

三层面增长理论的主要观点

麦肯锡公司根据他们对于世界上不同行业的 40 个处于高速增长的公司进行的研究，提出了增长阶梯的概念。他们认为高速增长的公司每一段时间都会前进一步，每一步都会带来新行动和新能力；成功的增长公司强调针对近期和远期的远景和策略；真正伟大的公司是能维持增长同时追求增长的公司。他们提出增长有 3 个层面：第一层面是守卫和拓展核心业务，第二层面是建立即将涌现增长动力的业务，第三层面是创造有生命力的未来业务，公司实现增长就必须同时管好增长 3 层面。

对于企业来说要成功的进行 3 层面的增长，一个宏伟的远景目标加上有效结合长、中、短 3 个时间层面的发展战略规划是企业增长的关键。要达到领先，企业必须对 3 个发展层面进行均衡管理，对于不同层面的业务应该采用不同的战略与管理。第一层面是公司当前的核心业务，这一业务实实在在地为公司带来大部分的营业收入、利润和现金流，并且公司在这一业务中所培育的经验和技能可以现金流，并且公司在这一业务中所培育的经验和技能可以长业务，这种业务已经经历了最初的经营概念和经营模式的探索，基本确立了经营概念和经营模式，并且具有高成长性，已经产生了收入或利润，而且公司也期望在不久的将来第二层面的业务也会像第一层面的业务那样带来盈利。第三层面是处于探索阶段的未来业务，它们不仅是领导人的一些想法，而且是具有实质性运作或投资的一些小的项目，这些项目在将来有的能发展成为第二层面的业务，甚至成为第一层面业务。

对于寻求发展的企业来说要成功的启动 3 层面的增长必须首先取得增长的资格。所谓增长的资格第一要以优良的运营业绩力图成为领先市场的强竞争力企业。这样为建立增长的基础提供

必要的资源保证的同时使管理者能领导并有足够的财务和相关能力支持增长。第二要剥离对企业未来无关紧要的业务，将关注的重心放在企业现在和企业未来无关紧要的业务，将关注的重心放在企业现在和第三是使投资者确信增长举措是好的投资，这样在投资者的支持下可以确保足够的资金以实现增长。

其次，企业希望增长必须做出增长的决心。由高层主管做出增长的承诺，统一领导层对于增长的认识，选出能够领导增长并且具有相关能力的关键管理人员。提出更高的目标对于做出增长的决心也很重要，这样可以推动员工采用新思维，也使得企业活动和投入要有重点。做出增长的决心必须要去除组织结构中的障碍，确保企业文化、个人偏见、管理系统和激励机制不会对启动增长产生负面影响。

再次，因为持续增长是一个能力的吐旧纳新、使业务阶梯式上升的演进过程，要启动增长就一定要为增长建立起能力平台，取得增长的动力。获得成功增长的企业往往需要组合所需的能力，以良好的状态战胜竞争对手。它们还应该能迅速判断在已有的能力中哪些是新的能力平台所需要的，它们还能用切实的、一步一步的努力和脚踏实地的工作获取尚没有的能力，以充实能力平台。成功的企业的能力平台随不同层面业务的不同而不同，并能在增长阶梯的每一步，都能在原有基础上进行充实，以形成竞争者难以模仿的能力。

企业 3 层面的可持续发展还要求有一种独特的企业文化，要针对长、中、短 3 个时间层面不同的发展战略用不同的方式对长、中、短 3 个时间层面的业务、人才和业绩进行系统管理。

三层面理论对企业增长的启示

一般来说我国很多企业在寻求增长和发展过程中，面临一一系列的战略选择和困惑，往往可持续性不强。在搞好主业还是寻求多元化上我国很多企业盲目发展多元化，失败例子很多，如著名的巨人集团。我国企业很多情况下搞不清增长和利润是否有矛盾，不知道哪个更重要。造成了过分追求规模与量的扩张，而忽视利润与价值创造，在许多行业造成恶性竞争、重复投资、市场高度不规范。在技术创新理论上我国企业认识很多也知道其中的重要性，但是实践成功还不多。不少企业仍缺乏真正的创新能力，同时也有不少企业觉得国内需求本身就与先进技术发展有脱节。因此，是赶超世界先进趋势还是满足现有国内需求常常让中国企业迷惑不解。自从 1998 年金融风暴和 2001 年互联网泡沫破灭以来全球的整体宏观经济环境动荡不安，中国人世后市场竞争环境日趋激烈，这些外部环境的变化使不少我国企业放弃了或至少延缓了本来宏伟的发展目标尤其是第二、三层面业务的开拓，使企业缺乏自身寻找新的经济增长点和启动市场的能力。

第一个启示：突出核心业务，为营造今后的主业而实施多元化。首先必须明确核心技能与核心业务，可以有几个，但总体上宜少不宜多，通过节支、增收与技术创新，来创造最大的价值，取得发展的权利。同时必须清楚地认识到，任何现有业务都会有一个成熟、利润率逐步下降的过程，因而必须及时考虑多元化；但多元化不是为了今天的规模扩张，也不是为了多元化而多元化。多元化是为了不断寻找并发展未来两、三年来可以成为新的经济增长点的新的核心业务，也就是说，核心业务是动态的概念，应该不断调整，它永远是企业的中心任务和最主要的利润源泉。多

元业务之间应该是有一定的联系的。中国企业管理者因此必须同时具备今天和未来若干年的眼光，而不是局限于短期考虑，争上项目，扩大短期规模与知名度。

第二个启示：企业发展必须有利可图，兼顾行业整体要求，竞争与合作并行。首先是第一层面的业务必须能产生足够利润以支持其他层面，第一层面的业务的发展必须基于增加盈利能力的基础。在中国特殊的环境中，这在相当程度上意味着改善行业整体行为积极促使行业结构调整，而不是依靠恶性循环的不良竞争。第二层面的业务可以以销售收入快速增长为主要目标，但也必须充分认识今后盈利的可能性，确保净现值最大化。既要 有远见敢于投资，又必须确保投资的总效益，必要时考虑适当的投资组合，减少风险，增大效益。比较远的第三层面的业务则应以少量投资，增大选择的可能性与灵活性为主。可以多做一些基础工作，考虑与行业内外企业的多种形式的广泛合作，既规避风险，也有利于促发市场朝某一有利方向发展。

第三个启示：中国企业应着力于满足现有国内需求，同时通过创新适当超前，塑造市场。企业首先要能做到至少在某几个领域能比其他所有竞争对手都能满足现有需求。这也是取得发展的资格的重要因素。根据我国的现实条件，加强主业经营以取得增长的资格，与启动增长可以同步，不一定要分先后。优秀的企业应该考虑如何主导市场，塑造顾客需求，发掘潜在的需求。在许多行业，中国顾客通常需求特征细分不明显区别，无从取舍者数量不小。有效的塑造这些需求，既可产生第二层面业务的创意，也能在第一层面业务上加强顾客忠诚度 技术创新就是开拓新产品新业务的重要途径，必须与适当超前的塑造挖掘顾客潜在需求结合起来，注重产业化与市场化。创新的第一个问题应该是"我们将给用户带来怎样的额外价值?"，而不是"我们新产品的指标如何先进?"具备能够给用户带来实际的巨大额外价值的技术创新才能开创新的业务与新的经济增长点。

第四个启示：中国企业应学会在不景气中寻求发展机遇。许多中国企业在一段时间内的超高速的发展往往得助于有利于其发展的宏观大环境甚或某些特殊政策。但是，在中国人世后许多政策的放宽，企业面临的内外战略环境的变化使得在竞争日益激烈及不可避免的受到全球经济动荡的影响下，不少企业适应能力不强，持续性增长能力不强。要保持增长发展，就要学会在不景气中寻找机会。通常至少有几类发展机会。一是加大市场投资，利用其他企业松缓下滑时机，迅速取得更大的市场主导权，使市场占有率取得跳跃式增长(如 20 世纪 90 年代初美国康柏等)。二是利用行业不景气的现实，加速行业结构调整重组(如民航、化工等)。三是加速发展第二层面业务，反过来刺激支持第一层面业务，形成良性循环(如在美国大萧条时期成立的 CE 金融事业部，中国的信贷消费，与农村市场的启动等)。四是剥离部分业务，敢于有所不为，取得发展资金。在不景气下成长发展的企业必将具有独特竞争力，并形成持久发展的能力与动力。

相关条目

- 麦肯锡 7S 模型
- 麦肯锡七步分析法

麦肯锡逻辑树分析法

逻辑树分析法简介

逻辑树又称问题树、演绎树或分解树等。

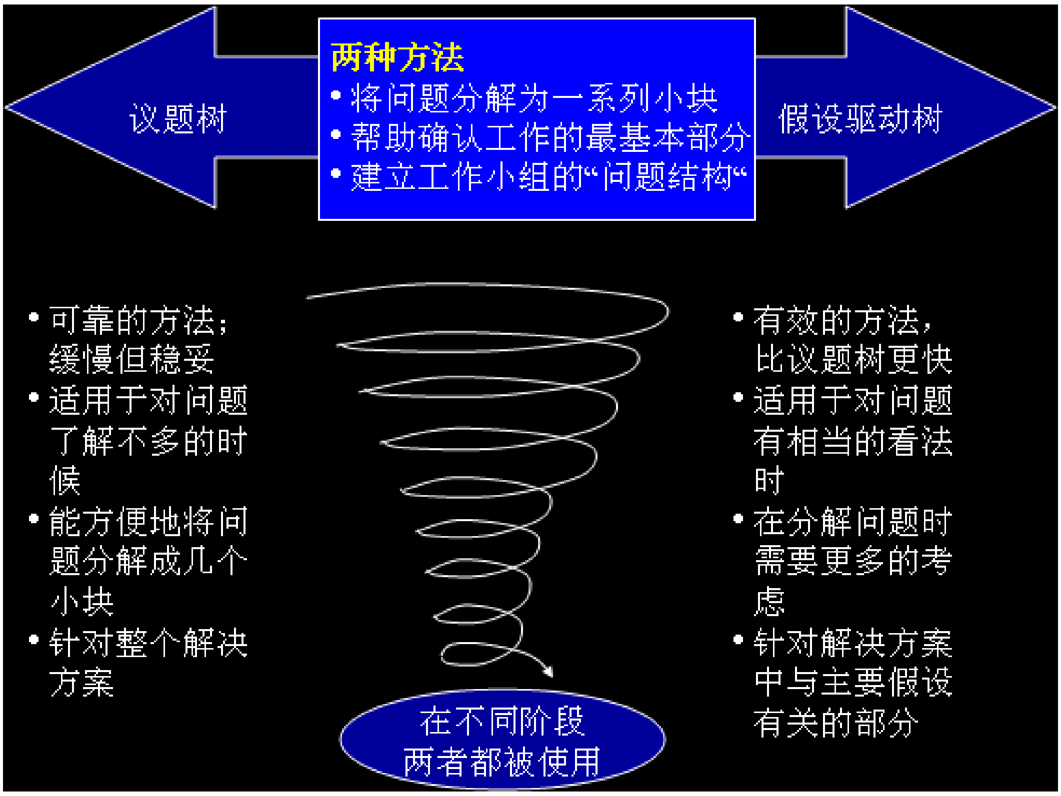
麦肯锡分析问题最常使用的工具就是“逻辑树”。逻辑树是将问题的所有子问题分层罗列，从最高层开始，并逐步向下扩展。

把一个已知问题当成树干，然后开始考虑这个问题和哪些相关问题或者子任务有关。每想到一点，就给这个问题（也就是树干）加一个“树枝”，并标明这个“树枝”代表什么问题。一个大的“树枝”上还可以有小的“树枝”，如此类推，找出问题的所有相关联项目。逻辑树主要是帮助你理清自己的思路，不进行重复和无关的思考。

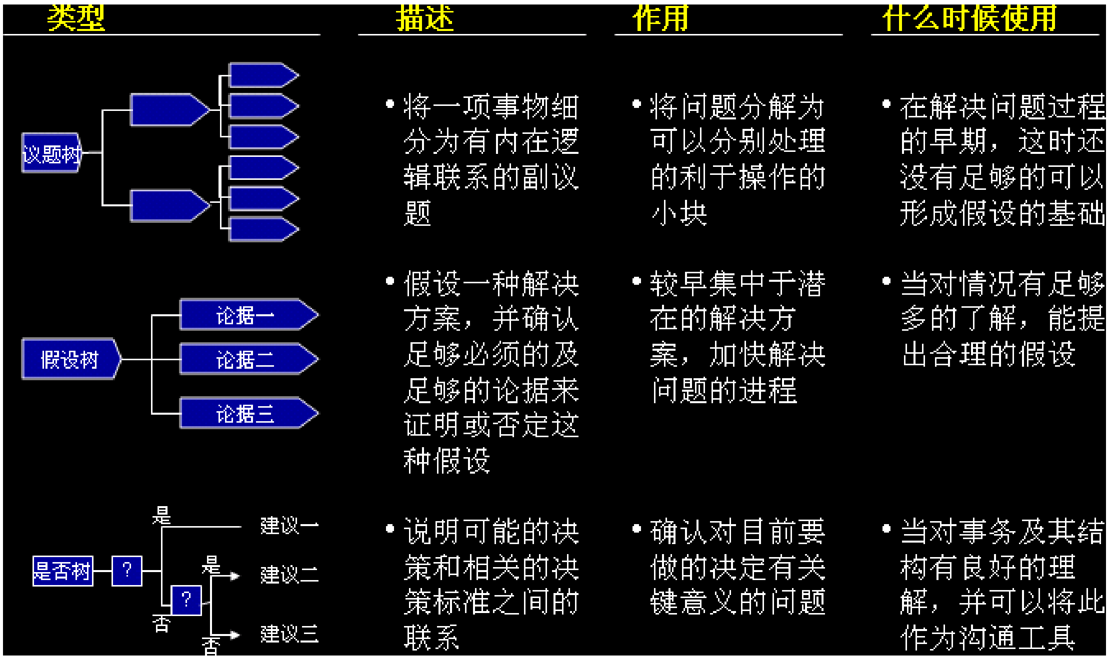
逻辑树能保证解决问题的过程的完整性;它能将工作细分为一些利于操作的部分;确定各部分的优先顺序;明确地把责任落实到个人。

逻辑树是所界定的问题与议题之间的纽带;它能在解决问题的小组内建立一种共识。

逻辑树分析法的特点



逻辑树的类型

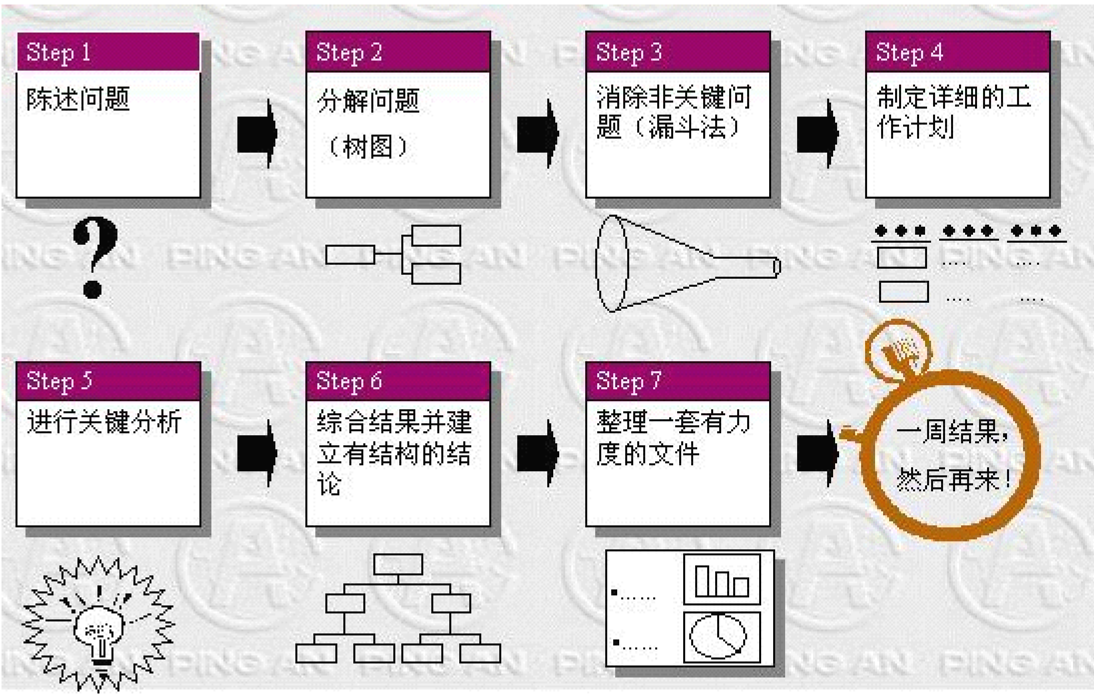


相关条目

- 麦肯锡三层面理论
- 麦肯锡 7S 模型
- 麦肯锡七步分析法

麦肯锡七步成诗法

解决问题的七个步骤



第一步：问题描述

1 明确企业要解决的基本问题

2 具体的、有内容的描述问题

3 清楚列示问题涉及的各方面信息

第二步：问题的分解

1 为何要进行分解

a 分解是提出假设的基础

- 提出假设
- 搜集资料
- 分析论证假设
- 完成咨询报告

b 理清思路

- 分解区分
- 设置优先顺序

2 问题分解的原则

a 内容是不是全面充分？

b 分解后的要素是不是相互独立？

3 问题分解的方法

a 不断提出假设，不断进行修正

- 寻宝游戏

b 探寻产生问题的深层次原因

- 追根溯源
- 多问几个为什么

c 使用树状图分解描述问题

- 鱼骨图：

- 原因分析
- 从问题开始逐步分解
- 使用推理假设逻辑树解决问题
- 树的结束点即是原因

- **问题图**：

- 假设判断
- 提出假设
- 寻找论据
- 证明或否决

- **逻辑图**：

- 判断相关原因
- 提出可用“是”或“否”回答之问题
- 按逻辑排序，找出相关事实
- 形成各种选择

4 对问题的各种因素取舍分析

a 用 20/80 法则发现关键驱动因素

b 不断进行头脑风暴法（Brainstorming）

第三步：问题的规划

1 规划中应清楚列示的环节

- a 问题的描述
- b 问题的假设
- c 问题的分析
- d 分析问题所要的资料来源
- e 对问题各部分的分工和计划
- f 最终提交的报告

2 制定相应的行动计划

第四步：信息的整理

1、 资料的编辑检验

a、 检查资料完整性

- 分析来源
- 交叉核对

b、 核实记录的描述的清晰性

c、 排除或改正错误

d、 确认符合资料收集的统一格式

2、 资料整理分类

a、 按时间分类

- 表明趋势变化速度
- 随机和周期性波动

b、 按部门分类

- 检查各部门存在问题
- 以及各部门间的联系

c、 按责任分类

- 判断具体问题的责任承担者

d、 按结构/过程分类

- 确定局部变革如何影响整体
- 对具全局影响的个别单位采取行动

e、 按影响因素分类

- 考察影响问题各因素间的关系

第五步：分析和论证

1、 分析论证的原则

a、 以假设为前提，事实为依据，结构化论证

b、 尽可能简化分析

c、 要充分利用团队力量

d、 对困难要有心理准备

e、 不要害怕创新

2、 分析论证的方法

a、 因果分析

- 不要把问题的结果当成原因
- 寻找主要原因
- 一果多因与一因多果

b、 比例分析

- 分析因素间存在定性关系
- 此关系可用比例度量

- 必须与标准或已知情况比较

c、 标杆比较

- 确定进行标杆比较的问题
- 寻找最佳等级的竞争对手
- 收集标杆数据
- 比较分析自身与标杆企业的差距
- 制定缩小差距的方案

d、 趋势分析

- 关注发展趋势
- 未来不是过去趋势的延伸
- 德尔菲法

e、 模型分析

- 体现咨询公司实力和特色
- 以大量知识和项目经验为基础
- 专有的、差别化的分析方法

第六步：建议的提出

1、 总结问题分析的结果

2、 根据结果建立论点

按照结构化方式组织论点

3、 推出解决方案的建议

针对问题的关键因素制定行动方案

第七步：方案的表达

使用大量的图形（表）清楚生动的表达

1、 对问题进行描述——描述问题的性质与内容

a、 历史对比图

b、 柱状图

c、 饼状图

d、 散点图

2、 问题分解过程中——描述导致问题的各种原因

a、 树状图

b、 鱼骨图

3、 问题分解之后——进一步分析不同因素间的相对重要性，判断哪些是解决问题的关键因素

4、 问题的分析论述——用一些模型图说明问题

麦肯锡客户盈利性矩阵

麦肯锡客户盈利性矩阵简介

公司经常依据产品的平均成本定价，但是价格很少能反映向具体的客户提供产品和服务的所有成本. McKinsey 的艾略特·罗斯与哈佛商学院的教师的合作研究表明，服务不同客户的成本差别高达 30％，这使一些客户具可盈利性而另一些则不能。该研究还进而依据客户的购买行为和平均的盈利性确定了客户的类型，这使得预测每类客户的盈利性成为可能，并为迎合最有盈利性的客户而对战略进行修改。客户盈利性矩阵图可帮助公司对客户作盈利性分析，并制定将最有盈利性的客户作为目标的战略。

麦肯锡客户盈利性矩阵应用步骤

1. 分析每个客户的成本，这包括售前成本、生产成本、销售成本和售后服务成本。

2. 计算给成本分析中的客户的净价和从其所得的净收入。

3. 在成本/价格图中标出这些客户。(用与每年的净收入成比例的圆表示）。并加上代表平均成本和价格的直线 ，还有一对角平分线。矩阵图表明哪些客户符合了买主的通常范畴：富有的主顾、廉价商品部、被动买主和积极买主。

4. 制定战略和支持制度以帮助销售人员和营销部门将在当前形式下此范畴内最有利的客户作为目标。

5. 定期重复进行此类分析以确定客户盈利性上的变化并且审查销售盈利性战略

客户盈利性矩阵操作指南

1. 障碍是你必须首先以比多数的成本核算还要详细的方式分析每个客户的成本；你需要计算在一段时期内服务每个客户的各自所用全部成本。对此问题有不同的办法，这取决于你对该方法的态度。首先，试着随意抽取一些客户进行小型的调查以限制需要的准备工作量，或者仅在全国性或“甲”等客户上进行分析。更复杂的方法当然是聘用一家象 McKinsey 一样的大型咨询公司进行分析。

尽可能好地在以下的范畴内明确和确定费用：

售前成本:客户的购买程序、客户的地理位置、和对定货设计的需要不同，以及其他的售前服务使得每个客户每笔销售的成本有很大的不同。

生产成本:一些公司为其客户提供订货服务，这显然会影响每名顾客的生产成本。但是，其他的因素－包装要求、时间选择、安装调试时间、快速的送货要求－可能会因客户而异。商品清单和会计程序使得很难以每个客户为基础估计这些费用。

销售成本:客户的地址和装运方式会因客户而有很大的不同。物流或运输部门一般能轻易地确定每名客户的的销售成本，但是却很少有人向他们了解。

售后服务成本:培训、安装、支援、维修和修理的成本一般也不同，报单和合同的条款也会不同，这使得售后成本分析成为每名客户的成本分析中的一项重要变量。

2. 计算向已作了成本分析的客户提供你的产品和服务的净价。要确保将任何折扣、收益等考虑在内。在许多公司，这些项目并不包括在每周或每月一次的一个接一个的客户收入报告中，而是在此后用作平差。还要搜集对分析过的每个客户每年的毛销售额。

3. 将每个客户的信息 标在以净价为垂直轴线和成本为水平轴线的图上。用与净销售额（或者与每个客户占你公司收入总额的部分）成比例的圆来代表每个客户。加上代表平均的价格和成本的直线，和一条对角线表示平分即成本和价格相等。

此矩阵图显示哪些客户的成本相对于其付的价格是高的，以及哪些客户正为你公司创造高净利。该图依据客户相对于平均成本和价格线的位置，将其分成四组。象限分别标上"被动买主"、"富有主顾"、"廉价商品部"和"主动买主"，以此表示矩阵的每个象限都有一种典型的购买行为。可根据客户的净价和净成本的高低，将其分别划入此四组：

富有主顾:高成本、高净价、愿意为优质产品和服务付高价；经常是小型的定做订单。

廉价商品部:低成本、低净价、在意价格，对质量或服务不太在意。

被动买主:低成本、高净价、对质量或服务不太在意，但是对价格同样也不在意。购买行为之所以被动要么是由于产品对客户是无关紧要的或极其重要，要么是因为不能轻易从其他渠道得到。

主动买主：高成本、低净价、要求高质量和高服务，通常因为其大量地购买。有实力的洽付人和技术性领导通常属于此类客户。

4. 阐释矩阵的含义并制定战略和支援系统来帮助你公司为创利对其客户进行管理。多数公司在此四种类型中都有客户。如果认真进行成本分析，有时你会发现公司最重视的客户－大份额、高需求的客户－收支持平或在赔钱，而许多小客户却更具盈利性。

在战略的层次上，公司可依据其寻求的客户对自身进行界定。例如，定位于市场中的高价格/高质量的公司应该关注矩阵中的左上部，而定位于低价格、低服务并在市场上寻求大批量购买而且成本有利的供应商应该将矩阵图左下部的客户作为目标。要注意客户的购买行为会因购买人和购买产品的不同而发生变化，而客户组织或经营上的变化也会使之从一个象限转入另一个象限。

建议：调查你市场的决策人，根据服务需要、谈判和其他与净成本有关的变量来确定其购买行为。了解服务一名客户净成本与其他象规模、年龄、地理位置和组织等变量之间的关系，这将有助于你为客户开发明确和确定可盈利目标。在策略的层次，定价应将客户的成本表现到可以估计的程度。信息系统可能需要修改来提供不仅确立低价需要而且对谈判和折扣的决策也必要的信息。

5.重复进行分析。成本结构和客户都会随时间而改变。例如，机构改组可能会改变客户购买你产品的方式，改变服务该客户的成本并要求在定价策略上进行改革。客户的盈利性战略象任何战略一样，应该每一至两年评价一次。这需要最新的信息。

麦肯锡客户盈利性矩阵的应用

- 根据客户的盈利性分配销售队伍和工作。
- 制定将市场中最有盈利性类型的客户作为目标的销售和营销战略。
- 为客户价格谈判提供详细的成本资料。
- 弄清最大的、最苛求的客户的盈利性究竟如何

麦肯锡 5Cs 模型

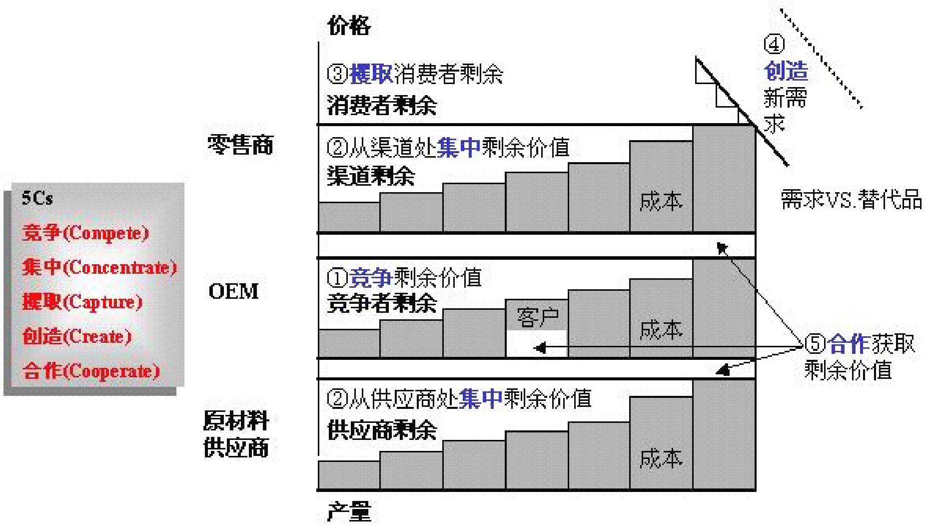
什么是麦肯锡 5Cs 模型?

5Cs 模型(正式称为 **4-Cs 模型**)是麦肯锡提出的一个著名的研究竞争战略的模型，5Cs 是一个将产业链的成本和剩余排列在行业产量和需求曲线中的模型。这个模型强调了 5 个能增加生产商剩余的潜在来源:

- Compete（竞争，通过竞争获取剩余价值）、
- Concentrate（集中，从供应商和渠道处集中剩余利润）、
- Capture（攫取，通过有效的消费群细分和定价策略以从消费者身上攫取剩余价值）、
- Create（创造，创造新的需求或者说蓝海）、
- Cooperate（合作，通过与产业链中各部分的合作来攫取或创造剩余价值）。

5Cs 模型（下面所示的供给、需求曲线）清楚展示了客户在现有业务中所有可能提升利润的源泉。尤其是，5-Cs 模型激励顾问组以供应商、客户、分销商现有的利润，及消费者享有的“超额”价值为目标而思考战略举措。如下面的供给、需求曲线所示，客户可以：

- 竞争获得现在为直接竞争者所占有的剩余价值（图中①部分）
- 将产业链上供应商、分销商的剩余价值集中到客户手中（图中②部分）
- 获得消费者享有的剩余价值，有些消费者要为产品多付费，当他们不是被强迫的，因为以前的价格是由边际消费者决定的。（图中③部分）
- 由扩展基本需求而创造剩余价值，由此增加行业总收入和利润——如，需求曲线下的全部区域（图中④部分）
- 与供应商、消费者、或竞争者合作获取剩余价值（图中⑤部分）



麦肯锡 5Cs 模型内容分析

与竞争对手争夺利润

竞争优势

- 成本优势
- 时间优势
- 价值优势

竞争战略

- 行业市场结构
- 竞争对手行为
- 行业市场绩效

从产业链获取利润

增强讨价还价能力

- 压低供货价
- 提高出厂价
- 压低中间商利润

纵向一体化

- 前向一体化
- 后向一体化

从顾客获取利润

市场细分

- 收入水平
- 年龄或偏好
- 送货服务

差别定价

- 区域差别
- 批量差别
- 购买时机

扩大行业市场需求

- 减少替代品的竞争
- 更进一步向顾客渗透
- 扩大顾客群体
- 降低成本 合作竞争

与供货商合作

- 长期合作协议
- 供货联盟

与顾客合作

- 长期购货协议

与竞争对手合作

- 合资经营
- 合作经营
- 战略联盟

麦肯锡 5Cs 模型的优点

显示了战略和战略选择并不需要仅根据打击直接的竞争者来制定。避免了依靠明显的诊断隐含的构造或直觉来产生替代的战略。为客户产生战略选择提供了一个充满活力的基础。

麦肯锡 5Cs 模型的应用

在一个战略研究的早期，应在形势分析完成之前，要能很好地产生和估计战略选择。

内部外部矩阵

内部-外部矩阵简介(Internal-External Matrix,IE 矩阵)

IE 矩阵（Internal-External Matrix,内部-外部矩阵）是在原来由 GE 公司提出的多因素业务经营组合矩阵基础上发展起来的。多因素业务经营组合矩阵又称市场吸引力-经营实力矩阵（GE 矩阵），经营实力表明企业的竞争能力（内部因素），而市场吸引力表明企业所处行业的发展状况与发展趋势（外部因素）。

在 GE 矩阵基础上发展起来的 IE 矩阵即用内部因素与外部因素取代该矩阵中的竞争能力和行业吸引力。 如图所示：

		IEF加权评分		
		强（4.0～3.0）	中（3.0～2.0）	弱（2.0～1.0）
EFE加权评分	（4.0～3.0）高	I	II	III
	（3.0～2.0）中	Ⅳ	Ⅴ	Ⅵ
	（2.0～1.0）低	Ⅶ	Ⅷ	Ⅸ

在 IE 矩阵的横坐标中，IFE 加权评分数为 1.0～1.99 代表企业内部的劣势地位,2.0～2.99 代表企业内部的中等地位,而 3.0～4.0 代表企业内部的优势地位。相应地，在纵坐标上，EFE 加权分为 1.0～1.99 代表企业面临着较严重的外部威胁,而 2.0～2.99 代表企业面临中等的外部威胁,3.0～3.99 代表企业能较好地把外部威胁的不利影响减少到最小程度。

可以把 IE 矩阵分成具有不同战略意义的三个区间。第一， IE 矩阵对角线第III、Ⅴ、Ⅶ格;第二，IE 矩阵对角线左上方的第Ⅰ、Ⅱ、Ⅳ格；第三，IE 矩阵对角线右下方的第Ⅵ、Ⅷ、Ⅸ格。

对落在 IE 矩阵不同区间的不同业务或产品，企业应采取不同的战略：

(1) 落入Ⅰ、 Ⅱ 、 Ⅳ象限的业务应被视为增长型和建立型（grow and build）业务。所以应采取加强型战略（市场渗透、市场开发和产品开发）或一体化战略（前向一体化、后向一体化和横向一体化）或投资／扩展战略。

(2) 落入III 、 Ⅴ 、Ⅶ象限的业务适合采用坚持和保持型（hold and maintain）战略,或选择／盈利战略。如市场渗透和产品开发战略等。

(3) 落入Ⅵ 、Ⅷ、 Ⅸ象限的业务应采取收获型和剥离型（harvest and divest)战略或收获／放弃战略。

IE 矩阵详细说明

1.该分析方法是把战略制定过程中对企业内部和外部环境分析的结果分成高、中、低三个等级，从而组成了有九个象限的内部-外部矩阵

2.在内部-外部（IE）矩阵中，纵坐标（EFE）是对企业外部环境所包含的机会与威胁的评价值及企业对外部环境所作出反映的程度。EFE 加权值越高，说明企业越能利用外部有利的市场机会和减少外部竞争威胁的不良影响，即企业在外部环境方面处于优势。EFE 加权值越低，说明企业越是面临着严峻的竞争威胁，而且企业不能有效地利用有利的市场机会和消除竞争威胁的不利影响，即企业在外部环境方面处于劣势。

3.在 IE 矩阵中，横坐标（IFE）是对企业内部各因素综合分析得出的加权值。它反映了企业内部的综合实力和竞争能力。IFE 加权值越高，说明企业的综合实力和竞争能力比较强，即企业在内部状况方面处于强势。IFE 加权值越低，说明企业的综合实力和竞争能力比较低，即企业在内部状况方面处于弱势。

4.IE 矩阵用九个象限对企业的所有产品或业务进行分类，再把这九个象限分成具有战略意义的三个区间。这样就把企业的产品或业务分成三种类型，然后根据不同类型产品的特点采取不同的发展战略。

5.IE 矩阵与 BCG 矩阵相似的地方有：它们都是用矩阵的方式对企业的所有产品或业务进行分类；它们分析的思路都是从内部和外部两个方面对企业的产品或业务进行评价；它们都是一种组合矩阵分析法。即可用于分析企业最佳的业务组合战略和确定企业每项业务的发展战略。

6.IE 矩阵与 BCG 矩阵也有区别：虽然两个矩阵都是从内部和外部两个方面进行分析，但 IE 矩阵是从综合的角度分析内部和外部因素的。即 IE 矩阵比 BCG 矩阵需要有更多的企业内部和外部的信息；两个矩阵的轴线也不同，BCG 矩阵是把纵轴和横轴分成高低两种情况，形成四个象限进行分析，IE 矩阵则是把纵轴和横轴分成高中低三种情况，形成九个象限后又分成三个战略区间进行分析的。

相关条目

- 外部因素评价矩阵
- 内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵简介(Internal Factor Evaluation Matrix，IFE 矩阵)

内部因素评价矩阵（Internal Factor Evaluation Matrix，IFE 矩阵），是一种对内部因素进行分析的工具，其做法是从优势和劣势两个方面找出影响企业未来发展的关键因素，根据各个因素影响程度的大小确定权数，再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分，最后算出企业的总加权分数。通过 IFE，企业就可以把自己所面临的优势与劣势汇总，来刻划出企业的全部引力。

IFE 矩阵可以按如下五个步骤来建立：

(1) 列出在内部分析过程中确定的关键因素。采用 10~20 个内部因素，包括优势和弱点两方面的。首先列出优势，然后列出弱点。要尽可能具体，要采用百分比、比率和比较数字。

(2) 给每个因素以权重，其数值范围由 0.0（不重要）到 1.0（非常重要）。权重标志着各因素对于企业在产业中成败的影响的相对大小。无论关键因素是内部优势还是弱点，对企业绩效有较大影响的因素就应当得到较高的权重。所有权重之和等于 1.0。

(3) 为各因素进行评分。1 分代表重要弱点；2 分代表次要弱点；3 分代表次要优势；4 分代表重要优势。值得注意的是，优势的评分必须为 4 或 3，弱点的评分必须为 1 或 2。评分以公司为基准，而权重则以产业为基准。

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

无论 IFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5。总加权分数大大低于 2.5 的企业的内部状况处于弱势，而分数大大高于 2.5 的企业的内部状况则处于强势。IFE 矩阵应包含 10~20 个关键因素，因素数不影响总加权分数的范围，因为权重总和永远等于 1。

下表是对瑟克斯.瑟克斯公司（Civcus-civcus Enterprises）进行内部评价的例子。

瑟克斯.瑟克斯公司 IFE 矩阵

内部优势	权数	评分	加权分数
1、美国最大的赌场公司	0.05	4	0.20
2、拉斯维加斯的客房入住率达到 95%以上	0.10	4	0.40
3、活动现金流增加	0.05	3	0.15

4、拥有拉斯维加斯狭长地带一英里的地产	0.15	4	0.60
5、强有力的管理队伍	0.05	3	0.15
6、员工素质较高	0.05	3	0.15
7、大多数场所都有餐厅	0.05	3	0.15
8、长期计划	0.05	4	0.20
9、热情待客的声誉	0.05	3	0.15
10、财务比率	0.05	3	0.15
内部弱点			
1、绝大多数房产都位于拉斯维加斯	0.05	1	0.05
2、缺乏多样性经营	0.05	2	0.10
3、接待家庭游客，而不是赌客	0.05	2	0.10
4、位于 Lauyhling 的房地产	0.10	1	0.10
5、近期的合资经营亏损	0.10	1	0.10
总计	**1.00**		**2.75**

值得注意的是，该公司的主要优势在于其规模、房间入住率、房产以及长期计划，正如它们所得的 4 分所表明的。公司的主要弱点是其位置和近期的合资经营，总加权分数 2.75 表明该公司的总体内部优势高于平均水平。

相关条目

- 内部外部矩阵
- 外部因素评价矩阵

诺兰的阶段模型

诺兰的阶段模型的含义

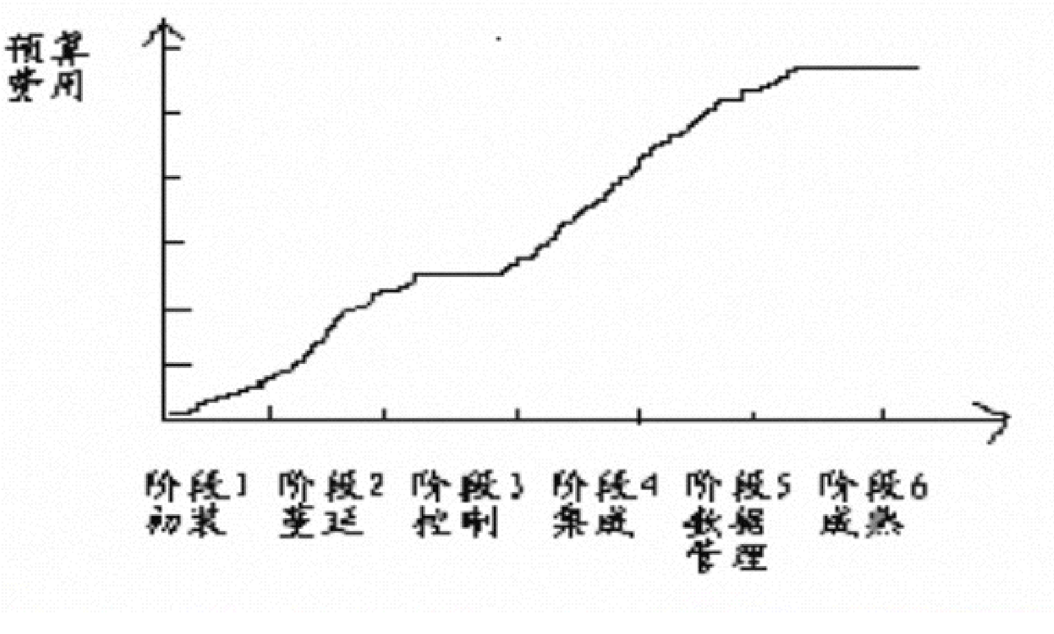
美国管理信息系统专家诺兰（Richard·L·Nolan）通过对 200 多个公司、部门发展信息系统的实践和经验的总结，提出了著名的信息系统进化的阶段模型，即诺兰模型。

诺兰认为，任何组织由手工信息系统向以计算机为基础的信息系统发展时，都存在着一条客观的发展道路和规律。数据处理的发展涉及到技术的进步、应用的拓展、计划和控制策略的变化以及用户的状况四个方面。1979 年，诺兰将计算机信息系统的发展道路划分为六个阶段。诺兰强调，任何组织在实现以计算机为基础的信息系统时都必须从一个阶段发展到下一个阶段，不能实现跳跃式发展。

诺兰模型的六个阶段分别是：初始阶段、传播阶段、控制阶段、集成阶段、数据管理阶段和成熟阶段。

六阶段模型反映了企业计算机应用发展的规律性，前三个阶段具有计算机时代的特征，后三个阶段具有信息时代的特征，其转折点处是进行信息资源规划的时机。"诺兰模型"的预见性，被其后国际上许多企业的计算机应用发展情况所证实。

下图中，横坐标表示信息系统的各个阶段，纵坐标表示增长要素 。



该模型总结了发达国家信息系统发展的经验和规律，一般模型中的各阶段都是不能跳越的，它可用于指导 MIS 的建设。

诺兰的阶段模型的主要内容

初始阶段

计算机刚进入企业，只作为办公设备使用，应用非常少，通常用来完成一些报表统计工作，甚至大多数时候被当做打字机使用。

在这一阶段，企业对计算机基本不了解，更不清楚 IT 技术可以为企业带来哪些好处，解决哪些问题。

在这一阶段，IT 的需求只被作为简单的办公设施改善的需求来对待，采购量少，只有少数人使用，在企业内没有普及。

初始阶段特点：

1、组织中只有个别人具有使用计算机的能力；

2、该阶段一般发生在一个组织的财务部门。

扩展阶段

企业对计算机有了一定了解，想利用计算机解决工作中的问题，比如进行更多的数据处理，给管理工作和业务带来便利。

于是，应用需求开始增加，企业对 IT 应用开始产生兴趣，并对开发软件热情高涨，投入开始大幅度增加。

但此时很容易出现盲目购机、盲目定制开发软件的现象，缺少计划和规划，因而应用水平不高，IT 的整体效用无法突显。

扩展阶段特点：

1、 数据处理能力得到迅速发展；

2、 出现许多新问题（如数据冗余、数据不一致性、难以共享等）；

3、计算机使用效率不高等。

控制阶段

在前一阶段盲目购机、盲目定制开发软件之后，企业管理者意识到计算机的使用超出控制，IT 投资增长快，但效益不理想，于是开始从整体上控制计算机信息系统的发展，在客观上要求组织协调，解决数据共享问题。

此时，企业 IT 建设更加务实，对 IT 的利用有了更明确的认识和目标。

在这一阶段，一些职能部门内部实现了网络化，如财务系统、人事系统、库存系统等，但各软件系统之间还存在“部门壁垒”、“信息孤岛”。信息系统呈现单点、分散的特点，系统和资源利用率不高。

控制阶段特点

1、成立了一个领导小组；

2、采用了数据库（DB）技术；

3、这一阶段是计算机管理变为数据管理的关键。

统一阶段

在控制的基础上，企业开始重新进行规划设计，建立基础数据库，并建成统一的信息管理系统。企业的 IT 建设开始由分散和单点发展到成体系。

此时，企业 IT 主管开始把企业内部不同的 IT 机构和系统统一到一个系统中进行管理，使人、财、物等资源信息能够在企业集成共享，更有效地利用现有的 IT 系统和资源。

不过，这样的集成所花费的成本会更高、时间更长，而且系统更不稳定。

统一阶段特点：

1、建立集中式的 DB 及相应的 IS；

2、增加大量硬件，预算费用迅速增长。

数据管理阶段

企业高层意识到信息战略的重要，信息成为企业的重要资源，企业的信息化建设也真正进入到数据处理阶段。

这一阶段中，企业开始选定统一的数据库平台、数据管理体系和信息管理平台，统一数据的管理和使用，各部门、各系统基本实现资源整合、信息共享。IT 系统的规划及资源利用更加高效。

成熟阶段

到了这一阶段，信息系统已经可以满足企业各个层次的需求，从简单的事务处理到支持高效管理的决策。企业真正把 IT 同管理过程结合起来，将组织内部、外部的资源充分整合和利用，从而提升了企业的竞争力和发展潜力。

诺兰阶段模型的作用

诺兰阶段模型总结了管理信息系统发展的经验和规律，其基本思想对于管理信息系统建设具有指导意义。

一般认为模型中的各阶段都是不能跳越的。

无论在确定开发管理信息系统的策略，或者在制定管理信息系统规划的时候，都应首先明确组织当前处于哪一生长阶段，进而根据该阶段特征来指导管理信息系统建设。

牛皮纸法

什么是牛皮纸法?

牛皮纸法是用于过程分析的另一种方法。盖米尼咨询公司的管理咨询顾问奈尔·格拉斯在他撰写的《管理论丛》一书中，对这种方法进行了描述。

牛皮纸法是确定某一过程真实状况的有效工具。当管理者试图对企业内部的过程流作出解释时，由于他们没有实际从事这些工序或任务的经验，因此往往将分析的终点定位于“应当怎样做”，而不是“实际需要做些什么”。这使得他们常常忽视了问题的根本目标，或漏掉了过程中能够得到改进的关键环节。牛皮纸法能够确保管理者准确无误地绘制出过程流。

牛皮纸图的形成步骤

牛皮纸图的形成要经过以下步骤：

1、 与一些和你要用牛皮纸法研究的过程的主要部分有联系的人进行面谈，以便了解流程中的主要活动、信息流、关系网、数量和指标等。将由此获得的对过程的粗略认识画在一张纸上。

2、 在一面墙上贴一张大牛皮纸，通常约 4-6 米长，1-2 米高。然后用“即时贴”自粘便条纸、纸和流程中的文件在牛皮纸上画出流程的草图。

3、 邀请开始时面谈过的人来评论牛皮纸上的业务流程，检查你是否正确的表示了他们的描述，从而开始对改进业务流程中的什么地方有了一点初步认识。你可以把这些主意写在一种不同颜色的自粘便条纸上，突出表示出来。

4、现在你已经准备好邀请在流程中工作或者受到流程影响的人沿着墙看一遍这张牛皮纸，一个人一个人的看可以，6-8 人一组看也行，让他们提出自己想到的改进建议。再把这些意见用自粘便条纸添加上去。到此时为止，已经有几个人看过了这张牛皮纸，你通常也已经得到了至少 50 条意见。

5、 最后，当你收集到了所有改进意见时，你可以用这张牛皮纸作为建立新业务流程的依据。

运用牛皮纸法的好处

尽管看起来很简单，牛皮纸法却是让流程中各个层次上和各个群体中的人都参与分析和重新设计其工作方式的一种效率很高的方法。你通常可以把很复杂的过程变得很实在、很直观，使人能够用一种新角度看待这些流程，还能使他们必须改进什么才能改善这些流程。

牛皮纸法的好处是，在作出昂贵的最终决策前，管理者可以通过让员工“走过新过程”的方式，检验各种改进措施的合理与否。

牛皮纸使他们第一次直观地看到整个流程。由于职能部门或者地理因素形成的界限，他们以前只能了解流程中与他们直接相关的那一部分。因此，你把来自流程中各个环节上的人都聚集在牛皮纸前，就可以帮助他们对别人的运作问题多一点了解，让他们知道该怎样做才能使其他人的生活更简单一些。

内部价值链分析

内部价值链分析概述

价值链分析是战略成本管理的基本分析方法，大致可以分为纵向价值链分析、横向价值链分析和**内部价值链分析**三种类型。

内部价值链分析指的是企业的内部价值运动。内部价值链分析始于原材料、外购件的采购，而终于产品的销售——顾客价值的实现。其目的是找出最基本的价值链、企业生产作业的成本动因及与竞争对手的成本差异，区分增值与非增值的作业，探索提高增值作业效率的途径。内部价值链分析涉及决策、预算、分析和控制所有方面，企业的内部价值链分析涉及企业的职能活动和生产经营活动。

企业内部价值链分析是纵向价值链分析和横向价值链分析的交叉点。纵向价值链分析的结果确定企业应该生产什么，横向价值链分析指出企业生产该种产品的竞争优势所在，同时明确与外部竞争者有关的因素有哪些，从而确定企业进行生产的限制条件，即确定企业应如何进行生产;这两种分析的落脚点都在企业内部价值链分析的结果之上。

企业内部价值链分析强调通过对企业的生产经营活动、基本职能活动、人力资源管理活动的组织，完成成本最低、差异最佳，从而价值增值最大的目标。

什么是企业内部价值链

企业内部价值链是由三类价值活动所组成，企业内部价值链分析的内容就是采取各种措施降低企业基本职能活动、人力资源管理活动、生产经营活动的成本。

（一）在波特思想基础上企业内部价值链概念的发展

企业被看作是服务于顾客需要而设计的一系列“作业”的集合体，这些作业形成一个有机关联的“作业链”。按照 ABC 的原理，产品消耗作业，作业消耗资源，而作业的产出又形成一定的价值，这些价值量依次转移到下一个作业，直到最终把产品提供给企业外部的顾客以满足他们的需要。企业最终产品是全部作业的集合同时也是全部作业价值的体现，企业作业的推移也表现为产品的价值在企业内部的逐步积累和转移，所以作业链的形成也表现为企业的价值链的形成。

（二）基于管理会计重新思考的价值链观点

1、企业的基本职能活动

企业的基本职能活动，是指企业履行基本管理职能的各种活动，包括企业的总体管理、计划、财务管理、会计核算、法律管理等诸多方面的活动。企业的基本职能活动是通过整个企业内

部价值链而不是某一单个价值活动对企业的生产经营起辅助作用，如财务管理就是通过对整个企业的资金管理来履行其职能的。

2、企业的人力资源管理活动

人力资源的管理包括各类人员的招聘、雇佣、培训、开发、报酬和激励等问题。具体地说包括以下几方面的活动：

（1）人的行为问题研究

现代行为科学认为人不仅仅是“经济人”或“理性人”，而且还是“社会人”，其行为是由其动机所决定的。在此基础上可以研究诸如管理者的逆向选择、激励机制等一系列的问题，通过对人的不同层次需求的分析提高企业用人管理的水平。

（2）人力资源的成本、价值确定及有关人力投资的分析

人力资源管理的难点和关键在于人力资源成本和价值的量化问题，现在的研究提出了许多对人力资源进行计价的方法，例如工薪报酬折现法、历史成本法、商誉评价法、附加价值折现法等等，但这一问题迄今并未得到很好的解决。

人力资源管理活动不仅支持着企业各个具体的价值活动，而且支撑着整个企业内部价值链。

3、企业的生产经营活动

（1）供应

是指与产品生产有关的接收、存储和分配等各种价值活动。如原材料的装卸、仓储、库存控制、运输和向供应商退货等价值活动。

（2）生产

是指将原材料转化为最终产品的一系列价值活动。如：加工、组配、包装、设备维修和检测、各种设备的管理等价值活动。

（3）储运

是指将最终产品存储、发送给买方的各种价值活动。例如产成品库存管理、运输、定单处理、送货等价值活动。

内部价值链分析的内容

内部价值链分析包括三个主要内容：

1、企业的基本职能活动

2、企业的人力资源管理活动

3、企业的生产经营活动（又可分解为供应、生产、储运三个环节）。

内部价值链分析的应用

内部价值链分析是价值链分析的基点。一家企业被看作一个系统，企业的各个部门是组成该系统的子系统。一项产品或服务在各个子系统流转并最终被提供给客户的过程即形成一条价值链。企业的基本职能活动，如企业的总体管理、计划、法律管理等，以及人力资源管理活动虽然不直接为客户提供产品或服务，但对企业的运营起辅助作用，支撑着企业内直接创造价值的业务活动。它们的运行轨迹也形成相应的价值链。各条价值链在部门内交叉。任何一个部门都成为一个小的“利润中心”，消耗人、财、物等资源，完成一项或几项作业，使产品或服务在企业内部传递，创造出使用价值，并实现价值的逐步积累与转移。

运用作业成本法，沿着资源——作业（由资源动因引起并耗费资源）——产品（由作业动因引起并耗费作业）这一线索，把财务会计中划入期间费用的间接费用也分配进产品成本，使产品成本成为完全成本，以成本为基础的产品定价和利润核算才能更加准确。企业在此基础上进行的客户盈利能力分析，能帮助企业对客户分组，以便对不同的客户群采用不同的营销策略和服务手段。

运用作业成本法细分成本计算对象，从原来的产品或服务层次划分到作业层次，甚至细分到资源，能够产生大量有助于业绩计量和考核的数据与信息。高质量的业绩计量及评价能有效调动员工成本管理的积极性，有助于企业实现事前、事中、事后的全方位管理，并把价值管理落实到使用价值管理上去，实现全员管理。

同时，通过细分成本计算对象，能够发现成本产生的根源，为成本压缩指明方向，有助于企业把有限的资源分配到成本收益比率较高的环节中去。

NMN 矩阵分析模型

NMN 矩阵分析模型概述（Now/Method/Need model,NMN Matrix Analysis Model）

“NMN（Now/Method/Need）矩阵分析模型”是通过项目的 SWOT 分析之后，结合项目的实际情况，找到切实可行的项目突破点的全新分析模型。

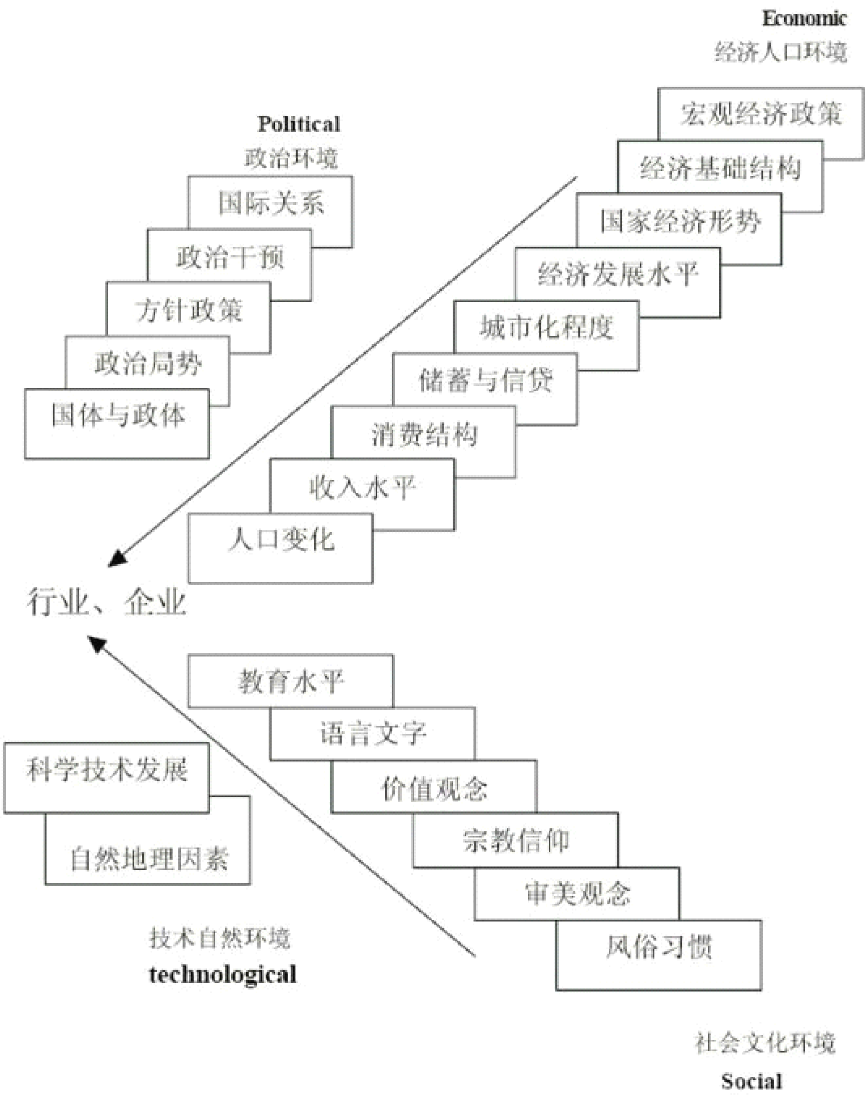
NMN 矩阵分析模型不但分析全面，而且更加准确、明了，通过本模型的分析可以充分强化项目优势，弱化或避免项目劣势，找到项目打入市场的有力突破点。

同时 NMN 矩阵分析模型的结论将对整个项目的开发实施有着重要的指导意义。

PEST 分析模型

PEST 模型简介（PEST Analysis）

PEST 分析是战略咨询顾问用来帮助企业检阅其外部宏观环境的一种方法。是指宏观环境的分析，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和企业的各种宏观力量。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治（Political）、经济（Economic）、技术（Technological）和社会（Social）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。简单而言，称之为 PEST 分析法。如图所示：



典型的 PEST 分析

下表是一个典型的 PEST 分析。

政治 （包括法律）	经济	社会	技术
环保制度	经济增长	收入分布	政府研究开支
税收政策	利率与货币政策	人口统计、人口增长率与年龄分布	产业技术关注
国际贸易章程与限制	政府开支	劳动力与社会流动性	新型发明与技术发展
合同执行法 消费者保护法	失业政策	生活方式变革	技术转让率
雇用法律	征税	职业与休闲态度 企业家精神	技术更新速度与生命周期
政府组织/态度	汇率	教育	能源利用与成本
竞争规则	通货膨胀率	潮流与风尚	信息技术变革
政治稳定性	商业周期的所处阶段	健康意识、社会福利及安全感	互联网的变革
安全规定	消费者信心	生活条件	移动技术变革

PEST 分析的内容

(一) 政治法律环境（Political Factors）

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也是不断变化的。

重要的政治法律变量：

- 执政党性质
- 政治体制
- 经济体制
- 政府的管制
- 税法的改变
- 各种政治行动委员会
- 专利数量
- 专程法的修改
- 环境保护法
- 产业政策
- 投资政策
- 国防开支水平
- 政府补贴水平

- 反垄断法规
- 与重要大国关系
- 地区关系
- 对政府进行抗议活动的数量、严重性及地点
- 民众参与政治行为

(二) 经济环境（Economic Factors）

经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。

宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

重要监视的关键经济变量：

- GDP 及其增长率
- 中国向工业经济转变
- 贷款的可得性
- 可支配收入水平
- 居民消费(储蓄)倾向
- 利率
- 通货膨胀率
- 规模经济
- 政府预算赤字
- 消费模式
- 失业趋势
- 劳动生产率水平
- 汇率
- 证券市场状况
- 外国经济状况
- 进出口因素
- 不同地区和消费群体间的收入差别
- 价格波动
- 货币与财政政策

(三) 社会文化环境 （Sociocultural Factors）

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。

文化水平会影响居民的需求层次；

宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；

价值观念会影响居民对组织目标、组织活动以及组织存在本身的认可与否；

审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式以及活动成果的态度。

关键的社会文化因素：

- 妇女生育率
- 人口结构比例
- 性别比例
- 特殊利益集团数量
- 结婚数、离婚数
- 人口出生、死亡率
- 人口移进移出率
- 社会保障计划
- 人口预期寿命
- 人均收入
- 生活方式
- 平均可支配收入
- 对政府的信任度
- 对政府的态度
- 对工作的态度
- 购买习惯
- 对道德的关切
- 储蓄倾向
- 性别角色
- 投资倾向
- 种族平等状况
- 节育措施状况
- 平均教育状况
- 对退休的态度
- 对质量的态度
- 对闲暇的态度
- 对服务的态度
- 对老外的态度
- 污染控制
- 对能源的节约
- 社会活动项目
- 社会责任
- 对职业的态度
- 对权威的态度
- 城市、城镇和农村的人口变化
- 宗教信仰状况

(四) 技术环境（Technological Factors）

技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解：

⑴国家对科技开发的投资和支持重点；

⑵该领域技术发展动态和研究开发费用总额；

⑶技术转移和技术商品化速度；

⑷专利及其保护情况，等等。

PEST 分析的应用

PEST 分析相对简单，并可通过头脑风暴法来完成。

PEST 分析的运用领域有： 公司战略规划、市场规划、产品经营发展、研究报告撰写。

PEST 分析的变形

有时，亦会用到 PEST 分析的扩展变形形式，如 SLEPT 分析、STEEPLE 分析， **STEEPLE** 是以下因素英文单词的缩写，社会/人口（Social/demographic）、技术（Technological）、经济（Economic）、环境/自然（Environmental/Natural）、政治（Political）、法律（Legal）、道德（Ethical）。

此外，地理因素（Geographical Factor）有时也可能会有显著影响。

相关条目

- PESTEL 分析模型
- SCP 分析模型

PAEI 管理角色模型

什么是 PAEI 管理角色模型？

爱迪思(Adizes)的 PAEI 管理角色模型是指在一个成功管理团队中的四个关键角色：

- 业绩创造者（Producer）
- 行政管理者（Administrator）
- 企业家（Entrepreneur）
- 整合者（Integrator）

PAEI 管理角色模型的内容

PAEI 即为上述四个角色英文首字母缩写，PAEI 模型评估与强调了在一个成功团队中上述四个角色的作用与贡献。 PAEI 的潜在思想是没有哪一个管理人员能够单独应对企业的所有挑战。 面对今日日益复杂的世界和生存环境，任何一个企业都必须组织管理团队来应付之。 PAEI 模型并非要求所有的管理团队都要一一设置上述四个角色， 在现实当中，管理团队可能超过或少于这四个角色。

执行 P 角色关注的是短期目标，能带来短期效益；

行政 A 角色关注的是短期控制，能带来短期效率；

创新 E 角色关注的是长期目标，能带来长期效益；

整合 I 角色关注的是长期控制，能带来长期效率。

一个完善和理想的决策必然同时关注短期的效益、效率，和长期的效益、效率。

这四种角色解释了为什么企业需要组织化管理：管理者在不同环境中和岗位上，只要是正常人，身上都能扮演并体现这四种角色。但完全承担这四角色的人，即完美的人是不存在的。一个人只能在现实中承担并突出一到两种角色，而其它角色必须由其互补的合作者来承担，组织由此而来。

爱迪思(Adizes)的 PAEI 四大角色解释了， 企业是如何通过组织管理来制定决策的，并给出了 CAPI（权威，即结合了的职权、权力和影响力）， 同样也解释了企业如何通过行政和企业文化管理来组织贯彻实施的。爱迪思的理论结合了西蒙的决策理论，描述了企业如何通过决策的制定和实施，来创造组织决策和实施的管理机制。

每一个角色的重要程度也是相对性与绝对性的统一，取决于组织环境因素， 如

- 组织类型，
- 组织规模，
- 组织外部环境，
- 组织发展阶段，

PAEI 模型的运用

PAEI 模型能够帮助企业将不同人员合理地混合在一起，组成完美的管理团队，从而最大化企业的价值创造，同时，帮助企业理解不同人员、不同角色的重要性与贡献。

PIMS 分析

PIMS 分析简介（Profit Impact of Market Strategies）

PIMS 是英文 Profit Impact of Market Strategies 的缩写，PIMS 分析又称**战略与绩效分析**，也叫 **PIMS 数据库分析方法**，其含义为市场战略对利润的影响。

PIMS 研究最早于 1960 年在美国通用电气公司内部开展，主要目的是找出市场占有率的高低对一个经营单位的业绩到底有何影响。以通气电器公司各个经营单位的一些情况作为数据来源，经过几年的研究和验证，研究人员建立了一个回归模型。该模型能够辨别出与投资收益率密切相关的一些因素，而且这些因素能够较强地解释投资收益率的变化。

到 1972 年，PIMS 研究的参与者已不再局限于通用电气公司内部的研究人员，而是包括哈佛商学院和市场科学研究所的学者们。在这个阶段，该项研究所用的数据库不仅涉及通用电器公司的情况，还包括许多其它公司内经营单位的信息资料。

1975 年，由参加 PIMS 研究的成员公司发起成立了一个非盈利性的研究机构，名为“战略规划研究所”，由它来负责管理 PIMS 项目并继续进行研究。迄今为止，已有 200 多个公司参加了 PIMS 项目，其中多数在财富 500 家全球最大的企业中榜上有名。

后期 PIMS 研究的主要目的是发现市场法则，即要寻找出在什么样的竞争环境中，经营单位采取什么样的经营战略会产出怎样的经济效果。具体来说，它要回答下面几个问题：

1、对于一个给定的经营单位，考虑到它的特定市场、竞争地位、技术、成本结构等因素，什么样的利润水平算是正常的和可以接受的？

2、哪些战略因素能够解释各经营单位之间经营业绩的差别？

3、在给定的经营单位中，一些战略性变化如何影响投资收益率和现金流量？

4、为了改进经营单位的绩效，应进行怎样的战略性的变化，以及在什么方向上做出这些变化？

PIMS 研究的数据库

PIMS 项目的研究对象是各公司中的战略经营单位。因此，PIMS 项目的数据库是关于这些战略经营单位情况的大汇总。目前，PIMS 数据库已采取了 2000 多个经营单位 4－8 年的信息资料。对每一经营单位所收集的信息条目达 100 多项，它们可归为下列几大类：

1、经营单位环境的特性：

（1）长期市场增长率；

（2）短期市场增长率；

（3）产品售价的通货膨胀率；

（4）顾客的数量及规模；

（5）购买频率及数量。

2、经营单位的竞争地位：

（1）市场占有率；

（2）相对市场占有率；

（3）相对于竞争对手的产品质量；

（4）相对于竞争对手的产品价格；

（5）相对于竞争对手来说提供给职工的报酬水平；

（6）相对于竞争对手的市场营销努力程度；

（7）市场细分的模式；

（8）新产品开发率。

3、生产过程的结构：

（1）投资强度；

（2）纵向一体化程度；

（3）生产能力利用程度；

（4）设备的生产率；

（5）劳动生产率；

（6）库存水平。

4、可支配的预算分配方式：

（1）研究与开发费用；

（2）广告及促销费用；

（3）销售人员的开支。

5、经营单位业绩：

（1）投资收益率；

（2）现金流量。

PIMS 研究的主要结论

经过多年的研究，PIMS 项目已得出了九条关键的结论。但在这九条关键结论中，第四条结论，即战略要素对利润率和净现金流量的影响，具有及其重要的意义。这里，重点介绍第四条结论的内容。

PIMS 研究人员运用多变量回归的方法对 2000 多个经营单位建立起了上述的战略要素与经营绩效的关系。通过分析发现，下述的几个战略要素对投资收益率和现金流量有较大的影响。如何运用这些重要的战略要素，在 80％的程度上决定了一个经营单位的成功或失败。将这些战略要素的影响按照其重要程度分述如下：

1、投资强度。投资强度以投资额对销售额的比值来度量，或更准确地说，以投资额对附加价值的比率来表示。总起来说，较高的投资强度会带来较低的投资收益率 ROI 和现金流量。如下图所示这样，机械化、自动化和库存成本强度较高的经营单位通常显示出较低的投资收益率。然而，对于资本密集的经营单位来说，可以通过以下措施来减低投资强度对利润的影响：集中于特定的细分市场；扩大产品线宽度；提高设备生产能力的利用率；开发在能力和用途上有灵活性的设备；尽可能租赁设备而不购买。

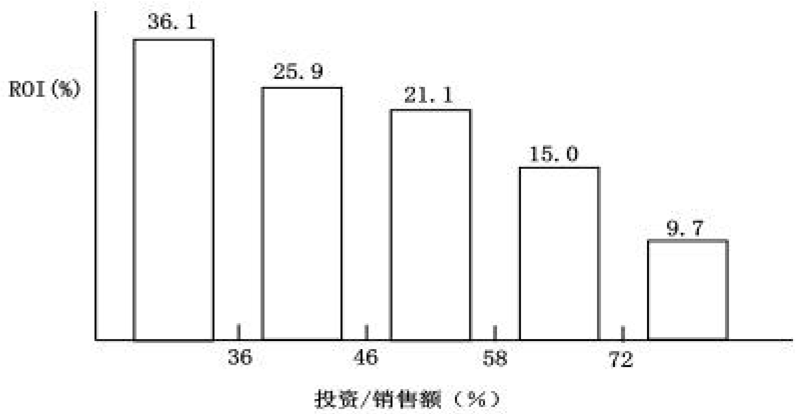


图8-11　投资强度与投资收益的关系

2、劳动生产率。它以每个职工平均所创造的附加价值来表示。劳动生产率对经营业绩有正面的影响。劳动生产率高的经营单位较劳动生产率低的经营单位具有良好的经营业绩。

3、市场竞争地位。相对市场占有率对经营业绩有较大的正面影响，较高的市场占有率会带来较高的收益，如下图所示。下表显示出市场占有率与投资强度二者混合对现金流量的影响。可以看出，高市场占有率与低投资强度结合能产生较多的现金；反之，低市场占有率和高投资强度会带来现金的枯竭。

表8-7　市场占有率与投资强度共同对现金流量的影响

投资/附加值 ＼ 相对市场占有率	高～62%	62%～26%	26%～低
低～80%	14	6	1
80%～120%	6	2	0
120%～高	1	-2	-5

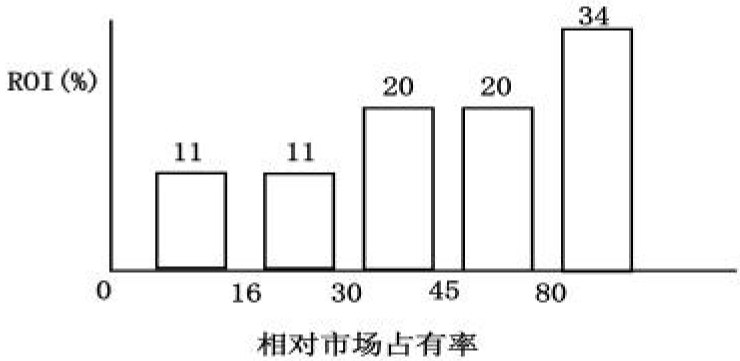


图8-12　市场占有率与投资收益率的关系

4、市场增长率。一般说来，较高的市场增长率会带来较多的利润总额，但对投资收益率没有什么影响，而对现金流量有不利的影响。也就是说，处于高市场增长率行业的经营单位需要资金来维持或发展其所处的竞争地位，因而需要耗费资金，减少了现金回流如下表所示。下表的数字证明了 BCG 增长率－市场占有率方法的正确性。，可以看出，相对市场占有率高和市场增长率低的经营单位（金牛类）产生最多的现金；而狗类和幼童类产生负的现金回流。

表8-8　市场增长率与市场占有率共同对现金流量的影响

市场增长率＼相对市场占有率	高　75%	60%	低
高　7%	5（明星）	-1	-5（幼童）
7%　0%	7	3	-2
0%　低	7（金牛）	2	-1（狗）

表8-9　产品质量与市场占有率共同对投资收益的影响

相对市场占有率＼相对市场占有率	低　6%	36%	高
低　26%	12	10	17
26%　63%	17	17	26
63%　高	29	29	37

5、产品或服务的质量。产品质量与经营业绩密切相关。出售高质量产品（服务）的单位较出售低质量产品（服务）的单位具有较好的经营业绩。并且还发现，产品质量与市场占有率具有强正相关关系，二者起互相加强的作用。当一个经营单位具有较高的市场占有率并出售较高质量的产品时，其经营业绩也最好，如上表所示。

6、革新或差异化。如果一个经营单位已经具有了较强的市场竞争地位，则采取开发出较多的新产品，增加研究与开发的费用，以及加强市场营销努力等措施会提高经营业绩。反之，如果经营单位市场竞争地位较弱，则采用上面的措施会对利润有不利的影响，如下表所示。

表8-10　革新与市场地位共同对投资收益的影响

相对市场占有率＼R&D/销售额	低　1.3%	3.7%	高
低　26%	17	12	4
26%　63%	14	20	10
63%　高	27	30	30

7、纵向一体化。一般来说，对处于成熟期或稳定市场中的经营单位，提高纵向一体化程度会带来较好的经营业绩。而在迅速增长或处于衰退期的市场。在一定条件下,提高纵向一体化程度对经营业绩有不利的影响。

8、成本因素。工资增加、原材料涨价等生产成本的上升对经营业绩的影响程度及方向是比较复杂的。这取决于经营单位如何在内部吸收成本上升部分或怎样将增加的成本转嫁给客户。

9、现时的战略努力方向。改变上述任一因素，都会以这一因素对业绩影响因相反方向影响着经营单位的未来业绩。譬如，较高的市场占有率会产生较多的现金流量，但是，如果经营单位试图提高市场占有率，这会消耗现金。

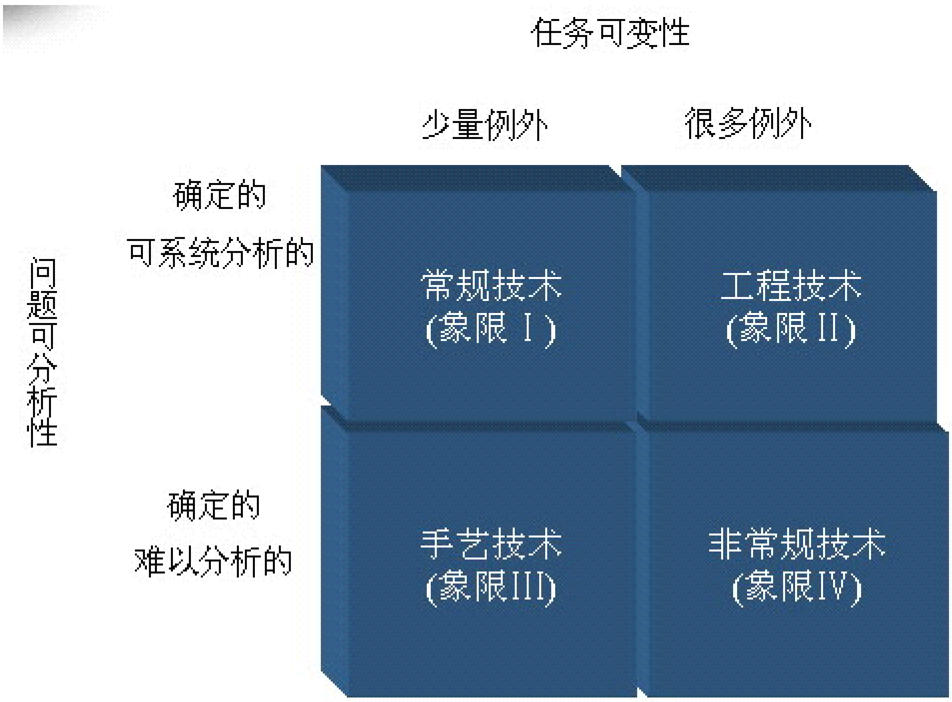
除此以外，PIMS 研究还发现，产品的特点与企业业绩没有关系，而起决定作用的是如上所述的经营单位的特点。无论是生产钢铁产品的经营单位，还是科电产品或化工产品的经营单位,如果它们的特点基本相似，则它们会有相似的经营业绩。

佩罗的技术分类

佩罗的技术分类简介

查尔斯·佩罗打破了只在制造业内研究技术与组织之间的局限性，把注意力从生产技术转向知识技术上。佩罗使用任务的多变性和问题的可分析性这两个变量，构建了一个 2X2 矩阵(如图)

佩罗提出，从两个方面对技术进行考察：一是任务多变性(分为：少量例外、很多例外)，即技术在工作中遇到例外的数量；二是问题可分析性(分为：确定的、不确定的)，即技术在工作过程中可被分析的难易程度。根据上述两项维度标准，佩罗将技术划分为四种不同的类型：常规技术、工程技术、工艺技术和非常规技术。



图：佩罗的技术分类

佩罗指出控制和协调方法必须因技术类型而异

- 常规的技术——高度正规化和集权化的结构
- 非常规的技术——分权化，低程度的正规化
- 手艺技术——相对常规技术需要分权化
- 工程技术——适当分散决策权，以低正规化来保持组织的灵活性

佩罗的技术分类的主要内容

常规技术（象限Ⅰ）只有少量的例外，问题易于分析。生产钢铁和汽车或提炼石油的大量生产过程，就属于这一类。

工程技术（象限Ⅱ）有大量的例外，但可以用一种理性的、系统的分析进行处理，桥梁建造属于这一类。

工艺技术（象限Ⅲ）例外较少，且可分析性也较小，工作必须依靠直觉、经验判断灵活处理的技术。服装设计、烹饪等技术属于这一类。

非常规技术（象限Ⅳ）以诸多例外和问题难以分析为特征。许多航天业务就采用这一类技术。比如航天飞机的开发就采用了这类技术。

佩罗认为，组织的协调和控制方法应该视技术类型的不同而有所区分。技术越是常规化，组织规范化、集权化程度就越高，采用机械式组织结构的效率就越高；反之，技术越是非常规化，组织规范化、集权化程度就越低，这时，采用柔性有机式组织结构的效率也就越高。。通常的做法是将一种机械式结构与常规技术相配合，非常规技术应与有机式的组织结构配合。

PESTEL 分析模型

什么是 PESTEL 分析模型？（PESTEL Analysis）

PESTEL 分析模型又称大环境分析，是分析宏观环境的有效工具，不仅能够分析外部环境，而且能够识别一切对组织有冲击作用的力量。它是调查组织外部影响因素的方法，其每一个字母代表一个因素，可以分为 6 大因素：

（1）政治因素(Political)：是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的政策、法律及法规等因素。

（2）经济因素(Economic)：是指组织外部的经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。

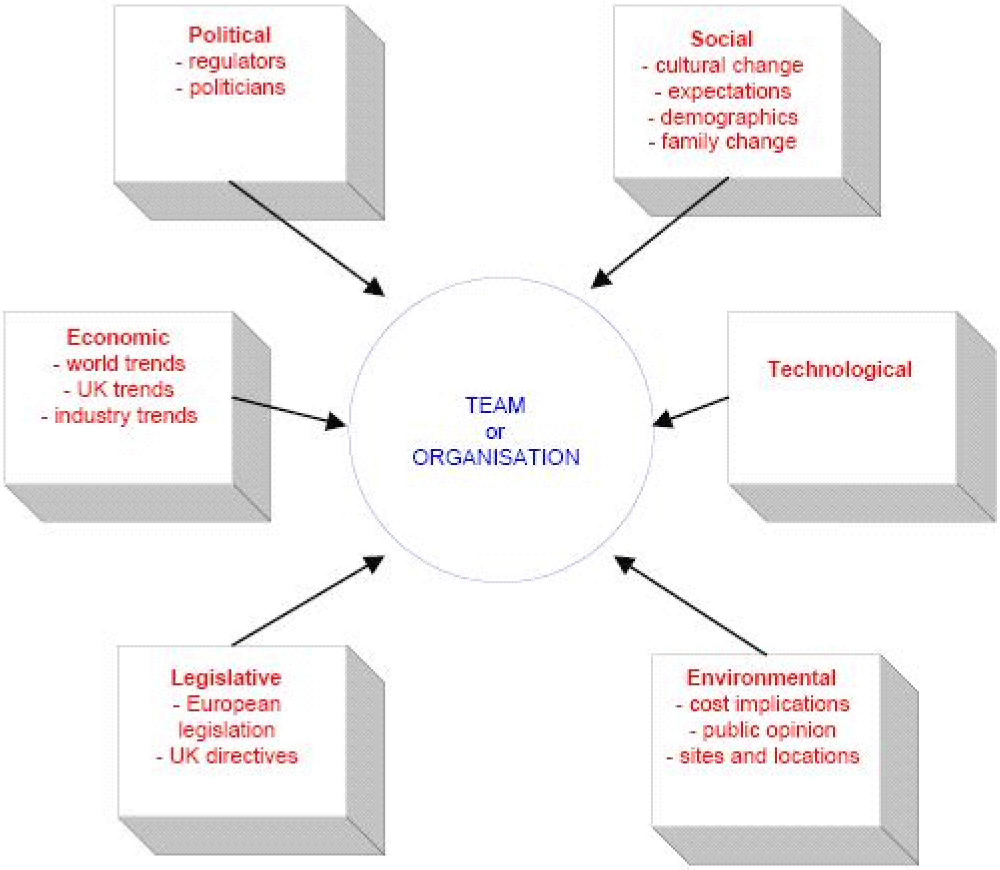
（3）社会因素(Social)：是指组织所在社会中成员的历史发展、文化传统、价值观念、教育水平以及风俗习惯等因素。

（4）技术因素(Technological)：技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。

（5）环境因素(Environmental)：一个组织的活动、产品或服务中能与环境发生相互作用的要素。

（6）法律因素(Legal)：组织外部的法律、法规、司法状况和公民法律意识所组成的综合系统。

PESTEL 是在 PEST 分析基础上加上环境因素(Environmental)和法律因素(Legal)形成的。在分析一个企业集团所处的背景的时候，通常是通过这六个因素来进行分析企业集团所面临的状况。



PESTEL 的因素

对企业战略有影响的政治因素

- 政府的管制和管制解除
- 政府采购规模和政策
- 特种关税
- 专利数量
- 中美关系
- 财政和货币政策的变化
- 特殊的地方及行业规定
- 世界原油、货币及劳动力市场
- 进出口限制
- 他国的政治条件
- 政府的预算规模

对企业战略有影响的经济因素

- 经济转型
- 可支配的收入水平
- 利率规模经济
- 消费模式
- 政府预算赤字
- 劳动生产率水平
- 股票市场趋势
- 进出口因素
- 地区间的收入和销售消费习惯差别
- 劳动力及资本输出
- 财政政策
- 欧共体政策
- 居民的消费趋向
- 通货膨胀率
- 货币市场利率
- 汇率
- 国民生产总值变化趋势

社会文化的因素

- 企业或行业的特殊利益集团
- 国家和企业市场人口的变化
- 生活方式
- 公众道德观念
- 对环境污染的态度
- 社会责任
- 收入差距
- 人均收入
- 价值观、审美观
- 对售后服务的态度
- 地区性趣味和偏好评价

技术的因素

- 企业在生产经营中使用了哪些技术
- 这些技术对企业的重要程度如何
- 外购的原材料和零部件包含哪些技术
- 上述的外部技术中哪些是至关重要的？为什么？
- 企业是否可以持续的利用这些外部技术

- 这些技术最近的发展动向如何？哪些企业掌握最新的技术动态？
- 这些技术在未来会发生哪些变化？
- 企业对以往的关键技术曾进行过哪些投资？
- 企业的技术水平和竞争对手相比如何？
- 企业及其竞争对手在产品的开发和设计、工艺革新和生产等方面进行了哪些投资
- 外界对各公司的技术水平的主观排序
- 企业的产品成本和增值结构是什么？
- 企业的现有技术有哪些能应用？利用程度如何？
- 企业需要实现目前的经营目标需要拥有哪些技术资源？
- 公司的技术对企业竞争地位的影响如何？是否影响企业的经营战略？

环境的因素

- 企业概况（数量，规模，结构，分布）
- 该行业与相关行业发展趋势（起步，摸索，落后）
- 对相关行业影响
- 对其他行业影响
- 对非产业环境影响（自然环境，道德标准）
- 媒体关注程度
- 可持续发展空间（气候，能源，资源，循环）
- 全球相关行业发展（模式。趋势，影响）

法律的因素

- 世界性公约，条款
- 基本法（宪法，民法）
- 劳动保护法
- 公司法和合同法
- 行业竞争法
- 环境保护法
- 消费者权益保护法
- 行业公约

PESTEL 分析经典案例

按照 PESTEL 的框架模型，围绕啤酒酿制行业，对以下六大宏观因素逐一进行分析，进而探究影响该行业的结构性驱动因素以及这些宏观因素之间所存在的相互影响和彼此制约的根本性联系。

（一） 政治因素

从政治因素来分析，目前及未来若干年内，中国及世界的政治形势基本趋于稳定的政治局面，“和平与发展”是当代世界的两大主题，是世界各国人民的共同愿望， 中国围绕着这一时代主题，大力发展同其他国家的贸易伙伴关系，随着 WTO 世贸组织的加入，中国的关税壁垒逐一取消，国外的产品随即进入中国，这样据不完全 统计，有近 40 个外国品牌的啤酒在国内生产，产量占到全国的 4.3%,这样原来国家对啤酒行业的保护和鼓励政策，如今已荡然无存，随之而来的是面临着国外 品牌的啤酒的挑战，从而，对我国啤酒行业造成一定冲击；同时，也存在着一定的有利因素，进口关税的降低，使得啤酒行业可以扩大啤酒原料及先进设备的选择余 地，例如进口的大麦通常质量好，工艺容易控制，从而降低了生产的成本，通过引进国外的先进装备，有利于提高啤酒的酿制水平，此外，也有利于我国的啤酒产品 走向和进入国际市场。

（二） 经济因素

经济周期是一个反应经济由繁荣-缓慢（衰落）-低潮-恢复（高涨）的往复变化的过程。 据相关统计资料显示，我国目前正处于第三个经济周期的上升阶段，从国务院发展研究中心对于中国 2001～2020 年的经济增长率进行预测的结果表明， 2001～2010 年，中国的 GDP 增长率达到 7．9％，因此，可以预测中国在未来若干年内继续有稳定的、可持续的经济发展,中国经济大环境的良好发展态 势，预示了啤酒行业将继续保持强劲的发展势头。

自 20 世纪 90 年代初，受国有企业经营不景气的影响，国有企业出现大量下岗、失业人员，就业问题成为制约中国经济社会发展的“瓶颈”，但从每年啤酒销量逐 年递增的态势来看，失业并没能影响到啤酒行业的发展，相反，啤酒因其作为廉价的消费品，从而成为人们愁烦时发泄的工具，快乐时的兴奋剂，交际场合及倾诉衷 肠时的有效媒介。因而，因其啤酒兼容并包（快乐与忧愁的分享及保健的功效）的独特功效，决定了消费群体受经济影响的状况不是十分明显，可见，对大众消费群 体的啤酒兴趣的建立和培养并加以正确引导、宣传是至关重要且极具有恒久魅力的。

（三） 社会文化因素

（1） 生活方式的变化

啤酒最早出现于古埃及和美索不达米亚（今伊拉克）地区，其制作方法由埃及经北非、伊比利亚半岛、法国传入德国，在德国南部，啤酒制造业空前发展，并由德国 的啤酒技术人员将啤酒工艺传播到全世界。改革开放后，受欧洲西方文化的影响，人们的饮食文化开始向西方靠拢，啤酒随之进入了中国，人们对啤酒经历了从不了 解→试着尝试→如今的餐饮娱乐时的不可或缺，可见啤酒文化的深厚魅力。随着人们对啤酒功效的深入探索，得知啤酒非但含有人体所需要的氨基酸，并且还含有丰 富的维生素 B2、烟酸和矿物质，故而得名“液体面包”。此外，啤酒在校园内广泛得到兴起，已成为校园交际文化的重要组成部分，因而，啤酒的适龄消费人群逐 渐在向前延伸，现已扩大为 18 至 60 岁的人群，可见，啤酒行业其强大的消费群体。

（2） 人口增长进程及分布的影响

首先，从我国人口的增长进程及趋势来看，自 70 年代初我国大力推行计划生育以来，中国人口出生率、自然增长率均已显著下降， 但历史积淀下的巨大的人口规模所决定的人口增量仍

相当可观，据相关资料显示，2000 年，中国 18～60 岁人口规模已达 8.16 亿，是 1964 年的 2.15 倍，在未来的近 30 年内，这一人口占总人口的比例都将保持在 60%以上。介于中国人口年龄结构呈现“两头小、中间大”的格局持续保持的势头，从啤 酒的适龄消费群体来看，其前景仍是十分乐观的。

其次，纵观全球人口出生率、生育率的变动过程，总体趋势都是由高到低。发达国家出生率、生育率的下降早在工业革命时期即已开始，到上世纪末人口生育率已降 至更替水平以下，甚至出现了人口负增长，因而，未来世界人口增长的重点集中在发展中国家和地区。2000 年，世界人口的 80.66%分布于发展中地区，（如尼日利亚、巴基斯坦等国家），2050 年这一比例将上升至 87.33%，人口负担加重，因而，从未来世界人口分布趋势以及啤酒的廉价、保健及时尚的特 点来看，这一行业的未来发展趋势是向发展中国家挺进。

（四） 科技因素

从科技因素方面分析，“改变人类命运最戏剧化的因素之一是技术”，企业的发展，离不开技术，没有技术和产品创新，就没有企业的成长与进步，就没有企业的未 来。“燕京”之所以敢在市场上向世界啤酒大鳄叫板，正因为他们有技术、产品创新做依托，可见，啤酒行业同科技的关系绝不逊色于 IT 业同科技的关系，然而， 从我国的啤酒厂的整体现状看来看，仍是水平较低、规模较小、物耗较高、效益较低，每生产 1 吨啤酒用水量在 8～40 立方米，相应的排水量为 7～35 立方米之 间，而发达国家的吨啤酒用水量仅为 5～10 立方米，说明我国啤酒厂与国外发达国家啤酒厂的先进水平仍有一定差距。因此，不断进行技术革新、技术进步、节约 有限资源、强化环保是啤酒制造业的发展趋势。

（五） 环保因素

从自然因素方面分析，绝大多数的工业生产活动不可避免地要破坏自然环境的质量，而如今从联合国到世界各国政府都对环境的污染给予了足够的重视，并制定了相 关的法律予以制止，这既是保护地球环境的客观需要，同时又是“人与自然和谐共处”的大势所趋，对啤酒酿制行业来说，其与环境的因素是极为相关，不容忽视 的。目前，考核啤酒工业废水水质采用的国家排放标准是 GB8978－1996《污水综合排放标准》，并未对啤酒工业单独规定污染物排放标准，随着污染控制 和治理力度的加强，国家环保总局和国家质量监督检疫总局针对啤酒行业废水排放量大、有机污染浓度高、对环境污染严重、排放因子相对较少的特点，联合发布了 符合啤酒工业废水排污特点的行业性废水排放标准——《啤酒工业污染物排放标准》，已从 2006 年 1 月 1 日开始实施，该标准为强制性标准。 地球是我们共同的家园，环保是世界性关注的时代主题，任何行业都必须做好有关环保的善后处理才是长久经营之道，啤酒行业更是如此，基于此，天湖公司在 2000 年投资 650 万兴建了污水处理工程，有效地解决了污水排放的问题。

（六） 法律因素

从法律因素分析，法律对行业的规范和发展起到了保障、监督和限制的作用， 随着社会经济的发展，企业商业往来频繁，所处的市场环境日趋复杂，随之面临各种显在和潜在的法律问题，如果存在于企业经营过程中的法律问题不能够得以及时 察觉，就会“积患成疾”，一旦爆发，企业可能会因此遭受重大损失。据国家质检总局的说法，《食品安全法》今年底即将出台，这就要

求行业应从发展高科技入 手，采用先进工艺与检测手段，去年的“啤酒甲醛事件”就反映出了啤酒行业对相关法律法规的忽视，进而给国内整个啤酒行业带来了一定的负面影响。

总之，政治的稳定性及其所采取的政治主张及行为，将直接对整体的经济环境带来不同程度的正、负面影响，经济水平所处的不同阶段和经济发展的不同速度又对其 所属的社会文化及生活方式等产生不同程度的影响，经济为科技发展提供了物质保证，同时，技术革新又推动了经济不断向前发展，经济、科技的飞速发展，就要新 增刚涉足领域的相关立法以及完善和健全已知领域中相关法律法规，而环保是人类及世界经济实现可持续发展的根本。

相关链接

- PESTLE 分析：Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental
- PESTLE 分析模型[1]

企业素质与活力分析

企业素质与活力分析简介

企业素质与活力分析，是企业把握自身实力的重要工具，安联是应用这一工具的成功典范。

企业素质和活力分析，对于很多经理人，尤其是高层经理人是相当必要的，无论你是实施何种重大决策，都是建立在对企业素质和活力的准确把握基础之上的。

企业素质结构分析

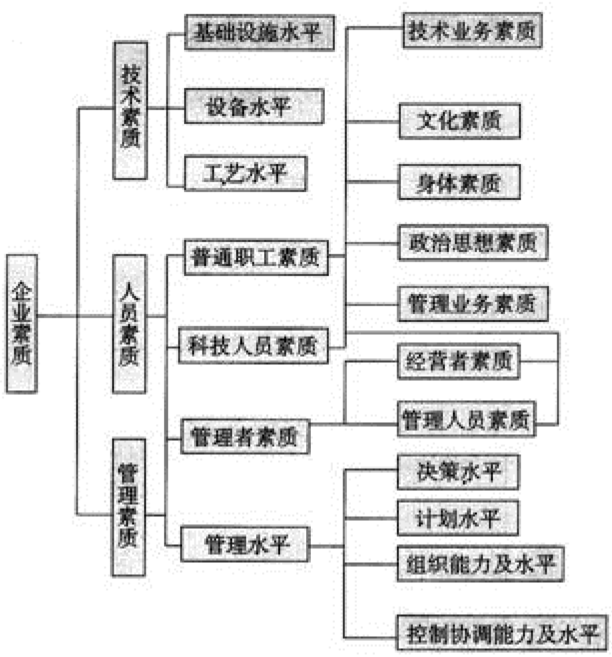
企业素质的涵义

企业素质是个“质”的概念，而不是量的概念。企业素质是个“整体”概念，我们考察企业素质不仅要看它的各个要素的质量，更重要的是要看各要素之间的内在联系和相互结合、相互制约的整体功能。企业素质是个“动态”的概念，企业素质的好坏不仅与其“先天”的因素（即企业创建初期的各因素）的素质有关，而且与其“后天”的因素有关，即企业创建以后随着科学技术的发展，社会消费结构的提高都对企业素质提出新的要求，企业应不断进行改善和提高自己的素质。提高企业素质本身不是目的，它是为实现提高企业经济效益这一目标服务的。

企业素质结构

企业素质的内容主要包括三个方面，即：企业的技术素质，企业的管理素质和企业的人员素质。企业的技术素质是企业素质的基础。企业的管理素质是企业素质的主导，是技术素质得以发挥的保证。企业的人员素质是企业素质的关键，它包括企业干部队伍和职工队伍素质。

企业素质结构是指企业素质的各种构成因素相互结合的方式，下图反映了企业素质的基本构成因素。



由图中可以看出，企业素质是由各个因素以某种确定的方式构成的，其中有些因素之间存在着相互包容的关系。例如，管理者素质既属于人员素质又属于管理素质，职工素质既属于人员素质又属于技术素质。

企业素质可以通过企业能力得到反映，企业能力是企业素质的表现形式，企业素质主要通过企业四种能力得以表现：

① 企业产品的竞争力；

② 企业管理者的能力；

③ 企业生产经营能力；

④ 企业的基础能力。

企业活力结构分析

企业活力的涵义

所谓企业活力就是指企业作为有机体通过自身的素质和能力在与外界环境交互作用的良性循环中所呈现出自我发展的旺盛生命力的状态。对于这一定义，有以下四点解释：

① 所谓交互作用，是指企业的活力状态，既不完全取决于外界环境，也不完全取决于企业自身素质，这两个方面是在不断地相互作用，也就是说，既要看到外界环境对企业活力的影响和制约作用，又要看到企业充分发挥活力对外界环境提出的要求。

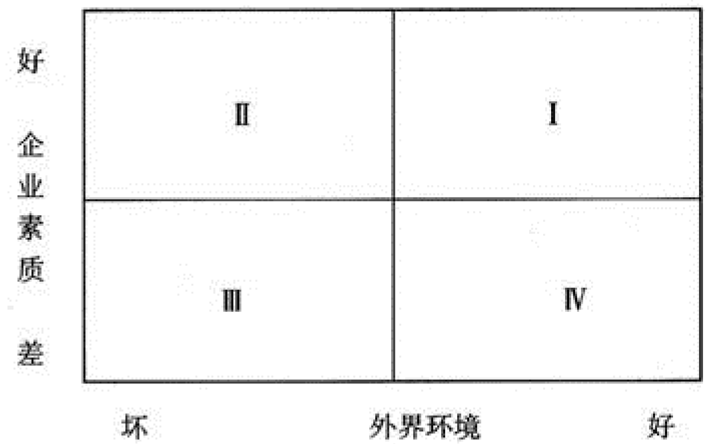
② 所谓良性循环，是指在内外环境交互作用中，要不断地向更好的方面转化，并在转化中达成新的平衡，促使这样的循环往复。

③ 强调企业自我发展的旺盛生命力状态，即企业生存与发展的能力，生存与发展是相互依存的关系，生存是发展的基础，生存应在发展和创新中求得，发展也不仅仅是外延扩大再生产，也不只是数量的增加，而首先要注重内涵式扩大再生产，包含自身素质的增长、产品质量的提高、新产品的开发、品种结构的调整、基础管理的转化和经济效益的提高，即要注重企业素质的增长，只有这样企业才能更好地生存并具有旺盛的生命力。

④ 要明确企业活力的基础在于企业的内部，在于企业自身素质与能力，而外部环境又是企业活力的影响和制约因素。

企业活力状态

企业的活力大致有四种状态，可用一个四象限的图来表示



第Ⅰ象限：外界环境适合企业发展，企业自身素质好，则企业活力一定很强。

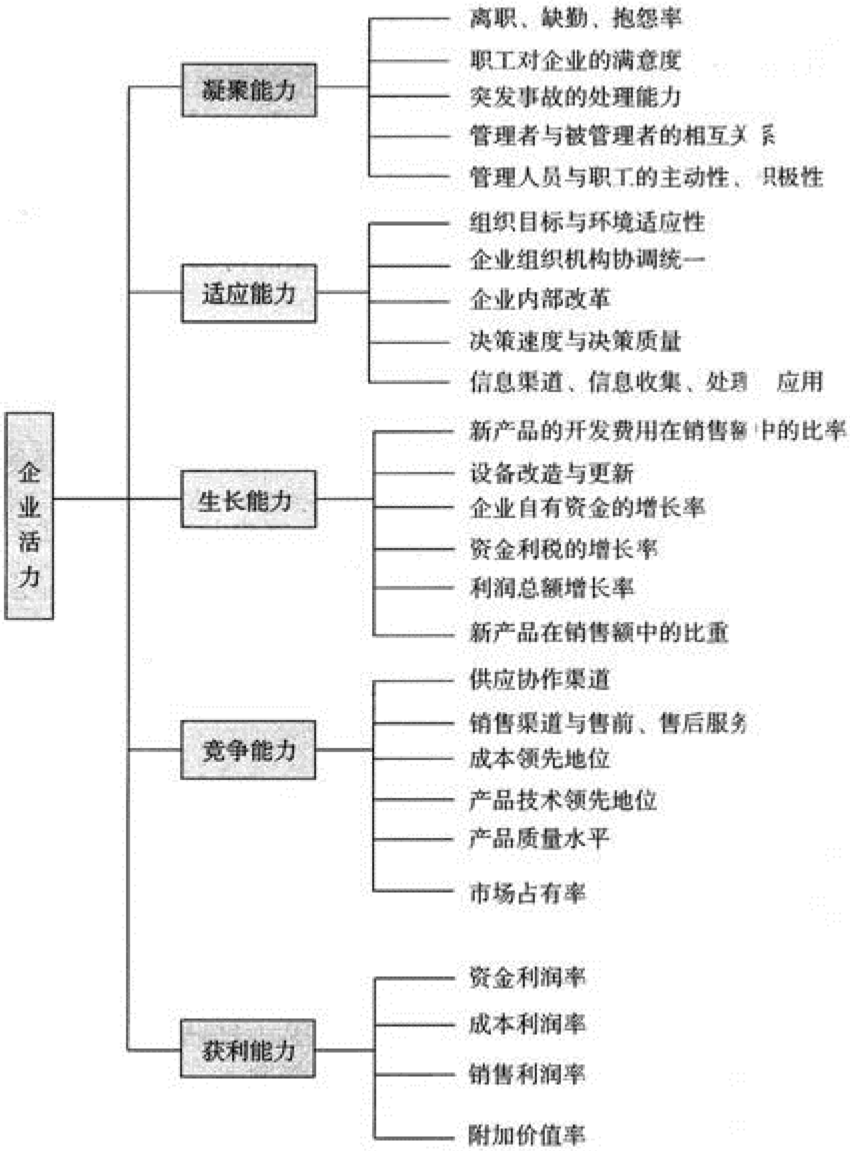
第Ⅱ象限：外界环境不适合企业发展，但企业素质好，则企业活力不会很强。

第Ⅲ象限：外界环境不适合企业发展，企业自身素质又不好，则企业活力一定很差。

第Ⅳ象限：外界环境适合企业发展，企业自身素质不好，则企业活力不会强，这是因为企业如果不注重自身素质和能力的提高，在良好的外部环境下，即使企业在一定时期内可能呈现出活力，最终也会由于自身素质不佳，而在激烈市场竞争中被淘汰。

企业活力结构

企业活力可以用企业的获利能力、竞争能力、生长能力、适应能力、凝聚能力来表示（见下图）。



企业获利能力是企业赖以生存的最基本的要求，是企业竞争能力、生长能力、适应能力和凝聚力的基础和综合体现，是企业活力的结果。企业竞争能力是企业生存本能的表现，如同人只有运动才有活力一样，企业只有竞争才有活力；只有有了竞争，企业才会有压力，才会充分发挥潜力，才会促使企业增强自我积累、自我改造、自我发展、自我约束的能力，竞争是经济规律的要求，凡是在社会竞争环境中能够生存的企业，都必然是有活力的企业，否则只能在市场竞争中被淘汰。企业生长能力是企业在竞争中生存的前提条件，企业的生存必须建立在内涵扩大再生产的基础上，否则企业必将会失去生存的能力。企业适应能力是企业对外界环境的应变能力，它主要是通过改善企业经营管理来实现的，企业要根据市场需求和外界环境的变化对生产进行调整，调整得越及时越顺利，企业应变能力就越强。企业凝聚力是以企业职工对企业的态度表现出来的，凝聚力的强弱，关系到企业职工积极性和创造性以及企业整体功能的发挥。

上图所示为影响企业活力的因素，根据这些因素就可以对企业活力进行分析和诊断，由此可以找出企业的薄弱环节，然后对症下药，提高企业活力，可以有效地发挥企业的整体功能。

企业素质与活力分析的应用肘机

(1)实施投资或其他战略可行性分析时，素质与活力分析工具必不可少。

(2)企业通过活力分析和诊断，找出企业的薄弱环节，提高企业活力，该工具也是不可替代的。

(3)兼并或收购前，可以使用该工具对兼并或收购对象做一个客观的评价。

QFD 法

QFD 法简介（Quality Function Deployment，质量功能展开）

您的公司在引进一项对于公司的生存和发展至关紧要的新产品或新服务时，是否面临战略性的选择问题?可以设想有一种方法，在您尝试之前就能告诉您该项目的潜在功能，能够帮助你降低从开发设计到正式生产的 30%时间，而且能够提高产品质量和降低项目投入成本。这种方法就叫做 Quality(质量)、Function(功能)与 Deployment(展开)，简称 QFD。

质量功能展开是一种在设计阶段应用的系统方法，它采用一定的方法保证将来自顾客或市场的需求精确无误地转移到产品寿命循环每个阶段的有关技术和措施中去。

质量功能展开于 20 世纪 70 年代初起源于日本的三菱重工，由日本质量管理大师赤尾洋二(Yoji Akao)和水野滋(Shigeru Mizuno)提出，旨在时刻确保产品设计满足顾客需求和价值。后来被日本其他公司广泛采用，现已成为一种重要的质量设计技术，得到世界各国的普遍重视，认为它是满足顾客要求、赢得市场竞争、提高企业经济效益的有效技术。质量功能展开首先成功地应用于船舶设计与制造，现在已扩展到汽车、家电、服装、集成电路、建筑机械、农业机械等行业。

传统的生产质量控制是通过对生产的物质性检查--用观察与测试的手段来取得的，这种措施通常也被归于检验质量的方法。QFD 方法则帮助公司从检验产品转向检查产品设计的内在质量，因为设计质量是工程质量的基石，所有在设计阶段，QFD 早在产品或服务设计成为蓝图之前就已经引进了许多无形的要素，使质量融入生产和服务及其工程的设计之中。

简单地说，QFD 把客户的要求转换成相应的技术要求，帮助企业的研究小组系统化地达成共识：做什么?什么样的方法最好?怎样用最好的指令去完成工作? 对员工与资源有什么要求?

QFD 架构下的典型质量管理工具：

- 亲和图（Affinity Diagrams）。 使具有深层结构特征的顾客需求“浮出水面”。
- 关系图（Relations Diagrams）。 用以发现优先需求、造成产品质量流程问题的根本原因以及沉默顾客的需求。
- 树图（Hierarchy Trees）。 用来寻找亲和图和树图中的缺陷和遗漏。
- 各种矩阵（Various Matrixes）。 用来表示各指标之间的关系、优先项以及责任等。
- 流程决策程序图（Process Decision Program Diagrams）。 用以分析可能造成新产品或服务失败的潜在因素。
- 层级分析法（Analytic Hierarchy Process）。 对一系列的顾客需求进行优先排列，并选出满足这些需求的设计、生产方案。
- 蓝图（Blueprinting）。 对提供产品或服务的整个流程进行分析、描述。
- 质量屋（House of Quality）。

质量功能展开(QFD)的起源、历史

质量功能展开（QFD）由赤尾洋二和水野滋两位日本教授于上个世纪六十年代作为一项质量管理系统提出， 目的是为了设计、生产充分满足顾客需求的产品和服务。 在产品或服务的开发过程中，公司要聆听“顾客的声音”。 赤尾洋二、水野滋以及其他一些日本质量管理专家已经开发了一系列 QFD 配套管理工具，使之成为质量管理和保证顾客满意度的综合系统。 二战后，统计质量控制（Statistical Quality Control）技术深深扎根于日本的制造业。 与质量控制活动成为企业经营管理极为重要的一个组成部分。 最终演变成为众所周知的 TQC（全面质量控制）与 TQM（全面质量管理）。

赤尾洋二、水野滋打算更进一步，发明一种质量管理方法，能够于产品被生产出来之前就体现出顾客需求，从而确保顾客的满意度。 原有的优先质量控制法（Prior Quality Control）针对的是产品制造过程中或生产完结后发现的质量问题。

赤尾洋二于 1965 年至 1967 年在松下电工工作这段时间，开始着手研究 QFD。 1966 年，普利司通轮胎公司（Bridgestone Tires）的 Kiyotaka Oshiumi 首次将 QFD 应用于实践，他使用鱼骨图（fishbone diagrams）将顾客的需求（结果）转换成所需控制及测量的质量特征及流程因素（成因）。

到了 1972 年，三菱重工的神户造船厂使用 QFD 来设计油轮，并对鱼骨图进行了发展。专家们发现，每一种结果共享多种成因，因此可以用数据表或矩阵来代替鱼骨图。在此例中，各行被用来描述顾客需求所要达到的结果，各列则用来描述所需控制及测量的成因。 同时，Katsuyoshi Ishihara 引入了价值工程原则（Value Engineering Principles），用以描述一个产品的设计与其作业流程的价值。他并将其展开描述为用以保证设计流程本身质量的企业功能需求。

整合了所有这些新的理念，QFD 最终发展成为一项产品设计及其流程本身的质量控制系统。1983 年，当美国质量控制协会在其会刊上发表了赤尾洋二的著作后，QFD 被介绍到了美国和欧洲。 随后剑桥研究中心（现名为 Kaizen 研究院）邀请赤尾洋二赴芝加哥做关于 QFD 的演讲。

质量功能展开(QFD)的优势和局限

实施质量功能展开后，企业收到的效益是巨大的。日本丰田公司应用质量功能展开技术后，从 1979 年 10 月到 1984 年 4 月间，开发新的集装箱车辆费用累积降低 61%，产品开发周期减少 1/3，而质量有较大的提高。

质量功能展开(QFD)是一种系统性的决策技术，在设计阶段，它可保证将顾客的要求准确无误地转换成产品定义（具有的功能、实现功能的机构和零件的形状、尺寸、公差等）；在生产准备阶段，它可以保证将反映顾客要求的产品定义准确无误地转换为产品制造工艺过程；在生产加工阶段，它可以保证制造出的产品完全满足顾客的需求。在正确应用的前提下，质量功能展开技术可以保证在整个产品寿命循环中，顾客的要求不会被曲解，也可以避免出现不必要的冗余功能，还可以使产品的工程修改减至最少，也可以减少使用过程中的维修和运行消耗，追求零件的均衡

寿命和再生回收。正是由于这些特点，质量功能展开真正成为一种可以使制造者以最短的时间、最低的成本生产出功能上满足顾客要求的高质量产品。

QFD 法的优势(优点):

- QFD 既积极寻求顾客明确告知的需求，又努力发掘没有言传的顾客需求，并尽可能最大化能够为顾客带来价值的"积极的"质量，如简便易用，制造快乐，产生豪华感等。 传统质量系统的目标是最小化"消极的"质量如产品缺陷、服务不佳等。
- 不同于传统的设计流程集中于工程技术性能而较少关注顾客需求，QFD 以满足顾客需求为基础，关注产品发展的各个环节。
- QFD 使得那些无形需求和公司的战略优势清晰可见， 进而使得公司能够对它们进行优先考量。
- 减少设计时间。
- 减少设计变动。
- 减少设计和制造成本。
- 提高产品质量。
- 提高顾客满意度。
- 有资料显示，通过采用 QFD，丰田公司减少了 61%的启动成本损失。 马自达公司减少了半数的最后设计变更，等等。

QFD 法的局限(缺点):

- 作为一项由日本人开发的管理技术，QFD 在西方企业环境和文化下的应用，可能会出现水土不服的问题。
- 顾客感知是通过市场调研获得的， 一旦市场调研不准，其后的所有分析结果只会给公司带来灾难。
- 今天，顾客的想法和需求瞬息万变。 作为一项综合管理系统和结构化的质量控制方法，要顺应如此快速的市场变化，比较复杂。

质量功能展开(QFD)的步骤

一个典型的 QFD 流程一般包括以下几个步骤：

1. 通过运用产品规划矩阵，发掘顾客的产品需求、或者是这些需求表现出来的技术特征。
2. 通过顾客需求，形成产品概念。
3. 运用概念选择矩阵，对产品概念进行评估，选择最佳概念。
4. 将系统概念或结构分割为次级系统结构，并将顾客的高级需求及其需求的技术特征分配给这些分割开的次级系统结构。
5. 通过运用零部件展开矩阵，将次级系统需求转化为低级的产品/零部件需求和属性。
6. 对于关键的零部件，将产品/零部件属性转化为制造操作流程规划。
7. 确定这些零部件的生产流程。

8. 根据以上这些步骤，确定生产组织结构需求，流程控制以及质量控制，从而确保合格制造出这些关键性的零部件，或者说满足零部件属性的需求。

质量功能展开(QFD)的原理和方法

质量功能展开是采用一定的规范化方法将顾客所需特性转化为一系列工程特性。所用的基本工具是“质量屋”。质量屋主要由六部分组成，

（1）用户要求：

（2）技术措施：

（3）关系矩阵：

（4）竞争能力评估：

（5）用户要求权重：

（6）最佳技术参数：

（7）技术措施权重：

如有必要，也可在表中加入专家意见以及关于公司技术规章、销售、市场份额等列，用以观察这些因素对竞争能力的影响，还可以针对某些改进措施做定量研究。

顾客需求特性之间会有一定的联系，顾客需求特性中并不是所有要求都是同等重要的，应在充分考虑顾客意愿的基础上确定出全部顾客需求特性的相对重要性。如果产品有竞争对手，企业欲以质取胜超过对手，就应通过调研，掌握顾客对本企业的产品及对竞争对手的产品质量特性间的评价，顾客需求特性的相对重要性及顾客的评价。

与竞争对手比较一下，就可以发现有质量改进的机会。顾客对本公司产品的评价不理想，该项目应是质量改进的重点所在。

怎样才能改进产品质量呢？顾客需要“什么”项目已经清楚，我们应该“如何”做？这就需要用工程的语言，也就是用生产过程有关人员都懂得的语言来描述生产特性，即根据顾客的需求特性设计出可定量表示的工程技术特性。这就需要有顾客需求特性和工程技术特性的关系矩阵图。关系矩阵有助于人们对复杂事物进行清晰思维，并提供机会对思维的正确性反复交叉检查。如果发现某项工程技术特性项目与任何一项顾客需求特性没有关系，那么这项工程技术特性就可能是多余的，或者设计小组在设计时学习班漏掉了一项顾客需求特性。如果某项顾客需求特性与所列的任何工程技术特性都没有关系，那么，就有可能要增加产品的工程技术要求，在工程技术上应加以满足。

质量屋的基本应用是倾听顾客的意见，捕捉顾客的愿望，很好地理解顾客的需求，并将顾客需求特性设计到产品中去，合理确定各种技术要求，应该为每一项工程技术特性确定定量的特

性值。质量功能展开过程通过质量屋全面确定各种工程技术特性和间接工程技术特性的值。在质量屋每一项工程技术特性下加上对应的顾客测量值，根据顾客测量值来设计每项工程技术特性的理想值，即目标值。如果某项产品同时有几家公司生产，则公司之间存在着产品质量的竞争。这时质量屋可提供本公司的产品质量与主要竞争对手产品质量的比较。质量屋矩阵的右边为顾客对各项顾客需求特性的评价，分别按本公司的产品及竞争对手产品的质量以五级记分来评价。质量屋的下面分别列出了本公司的产品和竞争对手产品的各工程技术特性的客观测量值。这样，在质量屋中既有顾客需求特性及其重要性的信息，又有与顾客需求特性相关的工程技术特性信息及工程技术特性之间的相互关系信息，再加上对顾客需求特性和工程技术特性的竞争性评价，就可以借此分析判断本公司工程技术特性的规范是否符合顾客要求，同时也可以确定质量改进所在。

某一顾客需求特性重要性较大，而顾客的评价又不怎么高，我们就应重点研究与该特性正相关特性是否合适。另外在技术项目的目标值方面还应考虑该项技术实现的难度、重要性及经济性等因素，考虑这些因素后的质量屋又扩展了。产品的技术。

质量功能展开之所以可以取得很好的效果，其原因在于它强调“团队”工作方式，也提供了比较严格规范的工具使得各方面的专家可以按照一定的工作程序一步一步地实现“要求”和“措施”之间的映射，并可得出应重点进行质量控制的项目。

QFD 方法的功效

QFD 方法具有很强的功效性，具体表现为：

1. QFD 有助于企业正确把握顾客的需求

QFD 是一种简单的，合乎逻辑的方法，它包含一套矩阵，这些矩阵有助于确定顾客的需求特征，以便于更好地满足和开拓市场，也有助于决定公司是否有力量成功地开拓这些市场，什么是最低的标准等等。

2. QFD 有助于优选方案

在实施 QFD 的整个阶段，人人都能按照顾客的要求评价方案。即使在第四阶段，包括生产设备的选用，所有的决定都是以最大程度地满足顾客要求为基础的。当作出一个决定后，该决定必须是有利于顾客的，而不是工程技术部门或生产部门，顾客的观点置于各部门的偏爱之上。QFD 方法是建立在产品和服务应该按照顾客要求进行设计的观念基础之上，所以顾客是整个过程中最重要的环节。

3. QFD 有利于打破组织机构中部门间的功能障碍

QFD 主要是由不同专业，不同观点的人来实施的，所以它是解决复杂、多方面业务问题的最好方法。但是实施 QFD 要求有献身和勤奋精神，要有坚强的领导集体和一心一意的成员，QFD 要求并勉励使用具有多种专业的小组，从而为打破功能障碍、改善相互交流提供了合理的方法。

4. QFD 容易激发员工们的工作热情

实施 QFD，打破了不同部门间的隔阂，会使员工感到心满意足，因为他们更愿意在和谐气氛中工作，而不是在矛盾的气氛中工作。另外，当他们看到成功和高质量的产品，他们感到自豪并愿意献身于公司。

5．QFD 能够更有效地开发产品，提高产品质量和可信度，更大地满足顾客

为了产品开发而采用 QFD 的公司已经尝到了甜头，成本削减了 50%，开发时间缩短了 30%，生产率提高了 200%。如，采用 QFD 的日本本田公司和丰田公司已经能够以每三年半时间投放一项新产品，与此相比，美国汽车公司却需要 5 年时间才能够把一项新产品推向市场。

QFD 法的运用

要使用 QFD，首先应该拟定一个 QFD 模式，该模式主要由以下几个部分组成：

①目标陈述；

②由顾客决定的产品、工序或服务的系列特征；

③顾客竞争性评价；

④实现顾客要求的方式；

⑤技术评价与困难分析；

⑥关系矩阵。

这个关系矩阵用来明确产品或服务特性(顾客要求)与实现这个特性方法(方式)之间的关系程度，包括纵列的要求和横列的方式。实施 QFD 要经过从设计到生产的整个过程，可将这个过程分为四个阶段，即设计、细节、工序和生产。这四个阶段有助于把来自顾客对产品的要求传送到设计小组和生产操作者手中。每个阶段都有一个矩阵，包括纵列的要求和横列的方式，在各个阶段，方式是重要的，它需要新技术，或冒较大的风险才能过渡到下一阶段。具体说来，

①设计。在设计阶段，顾客帮助确定对产品或服务的要求，QFD 有助于各研究小组把顾客的需求反映到顾客要求的矩阵中去。

②细节。由第一阶段过渡来的方式成了谊阶段的要求，在此阶段，对生产的产品或服务所必须的细节和各种组成部分得到了确定，该阶段出现的细节同顾客特定的产品要求之间存在最强烈的关系。

③工序。在第三阶段，拟定一个矩阵，说明生产产品所要求的工序，从第二阶段过渡来的方式咸了该阶段矩阵中的要求，该阶段中出现的工序将最佳地实现顾客对产品的特定要求。

④生产。在该阶段，对产品的生产要求形成了，从第三阶段过渡来的方式成为本阶段的要求，这样决定的生产方式将使公司生产出能满足顾客要求的高质量产品。

日本企业采用 QFD 获得了很大的成功。他们在汽车、电子、家电、服装、集成电路、合成橡胶、建筑设备以及农用机械行业广泛使用 QFD 法，他们还在零售店的设计、套房布局、游泳池、学校等服务性行业使用 QFD 方法。

日本人一开始就采用 QFD 来决定什么是真正重要的，他们对公司的产品以及工序设计充满乐观，那就是，他们不断根据顾客要求改进产品和工序，以此降低成本，提高质量。他们的制造工序对不同的设备、操作员、原料都能适应。结果，产品和工序在广泛使用中表现出色，而且制造产品时所使用的各种部件更相配。

QFD 将教你学会，如何科学地决定采用什么手段来满足你的顾客对产品与服务的要求，如何认识你和你的竞争对手对客户的依赖关系，如何为达到你的最低要求来建立一整套技术规格,如何提高你的竞争优势等等，让你知道你所拥有的资源能否满足顾客们的特殊质量要求，是企业不可多得的好方法.

参考文献

- Shigeru Mizuno and Yoji Akao - QFD: The Customer-Driven Approach to Quality Planning and Deployment
- Shigeru Mizuno and Yoji Akao - QFD: Integrating Customer Requirements into Product Design

企业价值关联分析模型

什么是企业价值关联分析模型？

哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授发明了价值链分析模型，是目前企业管理咨询专家广泛采用的一种企业决策系统分析方法。但它的现实可操作性却不理想，还存在一些局限。舒化鲁在它的基础上发展出来的价值关联分析模型，可以说是一个更切实际需要，更具可操作性的企业决策分析工具。为了与波特的价值链分析模型区别，舒化鲁把改造过的分析模型，命名为"价值关联分析模型"。价值关联分析模型把企业价值与客户价值作了区分，这就使价值关联分析模型很自然地划分为四个大部分：企业价值、客户价值、直接价值活动、间接价值活动。

在价值关联分析模型中，四个部分构成一个完整的价值关联链接环路。

企业价值是整个价值关联链接环路的第一原因，是这个链接环路的起点。企业为了获得企业价值，通过间接价值活动推动直接价值活动，创造客户价值，并通过交换最终实现企业价值的增殖。

客户价值和企业价值二者是通过等价交换来链接的。

这也就是说，企业通过为客户提供价值满足之后，让客户支付等价物，并认同所提供价值满足的企业，从而使企业价值得以实现。

企业的四个价值与客户的八个价值之间的关系不是整体对整体的关系，客户所获得的价值内容不同，对企业不同内容的价值所产生的作用也不同。

企业为客户提供价值满足，首先是通过企业的直接价值活动来实现的。在这里，企业的直接价值活动一方面对客户的价值进行认知；另一方面，又在认知的基础上，通过企业自身的经营活动，直接为客户创造价值、提供价值满足。客户价值的实现，直接依赖于企业直接价值活动，企业的直接价值活动从不同的方面为客户不同内容的价值提供满足。

间接价值活动与直接价值活动的关系，是一种媒介与被媒介的关系。

间接价值活动并不直接为客户提供价值满足，而是通过直接价值活动间接地为客户提供满足。比如企业间接价值活动中的基础管理，本身的目标指向就是企业价值，但要获得企业价值又必须通过满足客户价值来实现。在这里，直接价值活动就对间接价值活动起了一个媒介作用，或者说，间接价值活动通过直接价值活动最终实现了价值。

价值关联分析模型的构成要素之一——企业价值的四项内容

企业价值，不是企业的资产价值，而是相对于企业存在和发展的积极作用因素。企业价值可以分为两大类四项内容：即企业存在价值和企业发展价值两大类价值。前者包括两个方面的价值，即交易收益和风险价值；后者也包括两个方面的价值，即投资回报和社会美誉。

企业的两类价值：存在价值与发展价值

我们对企业活动进行价值分析，首先必须明确这里的价值，最终是相对于企业自身存在和发展而言的。也就是说，是企业本身从这些活动中，能够获得的存在和发展帮助和支持。办企业不是办慈善组织，寻求自身的利益和价值是其全部活动的最终目标所在。

企业存在价值是使企业得以存在的作用因素，是企业存在必须解决的问题。企业存在价值与企业发展价值是不可分割的，因为企业存在是企业发展的前提。企业只有在保证存在的前提下才谈得上发展，所以企业存在价值也是企业发展价值的内容。

企业存在价值：交易收益与风险价值

企业存在价值由两个部分构成，一是交易收益，二是风险价值。这二者直接关系到企业的生死存亡。

交易收益

它是企业为客户带来一定价值满足之后，客户为企业带来的经济收益，也就是销售收入。企业不会白白地毫无报偿地为客户提供价值，只有当客户为获得他所寻求的价值而向企业支付等价物时，企业才会为客户提供价值满足。客户为企业支付的等价物——销售收入是合法经营企业收入的唯一来源。所以，它是企业赖以存在的基础，企业发展也以此为前提。

风险价值

它是企业在寻求交易收益和投资回报的同时，必须考虑的收益和回报的稳定性因素，即企业为获取这种收益和回报所作投入的安全性。如果企业只是一次性地、短时期地获得交易收益和投资回报，而这种交易收益带来的投资回报，又不可能一次性或短时期地实现对企业投入的补偿，这种投入就存在风险，或者说存在负值的风险价值。只有当企业投入能稳定地获得交易收益和投资回报，实现投入补偿，不存在任何使投入本身无法收回而白白地损失掉的可能性时，才有正值的风险价值。所有非法行为在风险价值上都存在高额负值，随时随地都可能被查处，随时随地都可能丧失其投入及非法收入。

企业发展价值：投资回报与社会美誉

企业发展价值是使企业能实现成长的价值。它也由两个部分构成，一是投资回报，二是社会美誉。这二者不是关系到企业生死存亡的因素，但企业要实现发展，没有它们则是完全不可能的。

投资回报

它是企业进行一定投资所获得的经济报偿，是交易收益超过投入而给企业带来的价值增殖。企业要经营，必须进行相应的投入，企业进行这些投入的目的，是为了寻求获得更大的价值，即取得回报。投资回报所表现的是企业在为客户提供价值的时候，不仅要实现投入的补偿，而且还要带来投入本身的增殖。企业不仅不会白白地毫无报偿地为客户提供价值满足，而且还要从客户所支付的价值物中获取大于其投入的价值物，这是由企业所固有的性质决定的。企业有交易收益，没有投资回报，就只能在投入所形成的规模基础上运行，维持存在；只有交易收益有大于投入有余额，有钱可赚，企业才能实现发展。而企业发展又是以赚钱为目的的，同时又通过赚钱实现发展。

社会美誉

它是企业通过它的诚信友善活动在社会上树立起来的美好形象，是社会公众对企业的一种认同和肯定性评价。社会与企业进行资源交换，吸纳所需的资金、人才，并把产品销售给客户，这是建立在一种信任的基础上的。如果客户怀疑企业所提供产品质量的可靠性，这种交换就无法进行。企业既无法获得它所需要的生产要素，也无法出售其产品。这样，企业就会陷入绝境，不仅实现不了发展，生存的危机也会马上来临。社会美誉则会消除社会公众对企业的疑虑，使之放心地为企业提供所需资源，购买企业所提供的产品和服务。企业寻求社会美誉，并不是为了作慈善事业而作慈善事业，它是在构筑自身与社会联系的稳固链接，是在为企业本身的长期稳定发展做奠基工作。

价值关联分析模型的构成要素之二——客户的八大价值

只有明了客户价值的内涵之后，才能通过为其提供满足来实现企业自身的价值。所谓客户价值，也就是客户从企业提供的产品和服务的消费过程中，所实现的满足。这种满足主要来自于客户所购买产品或服务的使用价值，尽管不仅仅是使用价值。这种使用价值是构成客户价值的核心，没有足量的使用价值，不仅客户的经济福利无法得到满足，客户的心理需求更是无法满足。购买了使用价值不足——产品质量不好的产品的人，所蒙受的不只是他经济福利的损失，而且还有让他购买假冒伪劣产品，受骗带来的心理伤害。尽管如此，要为客户提供价值满足，仅仅有产品质量，也仍是不够的。

相对于企业的客户价值分类：保健价值与激励价值

客户的八个价值，用赫茨伯格的双因素理论分析：可以分为两类：

只有保健作用的价值

企业提供的产品或服务不具有这类价值，客户就不会购买。如果购买了，不仅会导致不满，甚至还会导致投诉。这类价值包括舒适、安全和方便三种。这类价值只能主要对企业的存在价值——交易收益和风险价值产生作用。一般情况下，只能为客户带来这三种价值的产品和服务，除了供不应求使之不得不为之付出高于它的成本投入的价值物外，客户不会产生高评价，并为它支付高于成本投入的等价物。

具有激励作用的价值

这种价值是对客户能产生激励作用的价值。因为客户获得这类价值满足后，会直接提高他们对提供产品或服务的企业的认同：一方面提高他们对厂家的忠诚度；另一方面又形成口碑效应，自主地称道产品及产品生产商，诱导他人购买。这类价值包括便宜、耐用、快乐、个性、自豪五种。这类价值不仅对企业存在价值产生作用，而且对企业发展价值——投资回报和社会美誉也会产生作用。能为客户带来这五种价值的产品和服务，会使客户产生高评价，并愿意为它支付高于成本投入的等价物。

保健价值：舒适、安全、方便

舒适

它是人的生理需求获得满足的过程及满足时的一种惬意和感受。客户购买产品和服务的主要目的就是为了获得这种满足。

这种价值包含的内容多种多样，但相对于健康，可以区分为三大类：一是健康的；二是有损健康的；三是与健康不相关的。理性的客户所寻求的舒适价值，都是直接能增加自身身体健康的，或者说没有这种价值，自身的身体健康就要受到损伤和威胁。但现实中客户的消费往往并不理性。比如住在北京东部地区的高收入阶层的人中，就有人整天自己开着车上下班，但为了健康的考虑，却又在临晨五点出行，开着车赶往香山去爬山。单就舒适价值而言，这种行为是得不偿失的。是何种性质的舒适，企业不可能从外部给予限定，舒适的价值只能由客户自己选择和确定。

安全

它是人们所寻求的有助于自身身体安危和心理平静的一种价值。它让人感到放松，没有忧虑和恐惧。其内容涉及到衣、食、住、行、玩等多个方面。不安全的衣、食、住、行、玩，会让人忧虑和恐惧，造成心理紧张。忧虑和恐惧会通过人的心理作用直接危及人的身体健康。所以在马斯洛的需求层次理论中，把安全列为人的最基本的需求和价值。

方便

它是与舒适联系在一起的一种价值，但并不是舒适本身，而是获得这种舒适是否会带来不舒适的问题。它直接是人们在衣、食、住、行、玩等直接实现自身舒适价值的过程中所伴随的一种舒适。比如彩电的遥控器就是一种带来方便的装置。它让健康人不必挪动身子就可调频换 台寻找 自己想看的节目，这是方便。但它让只能 躺着或坐着不能移动身子的病人能随心所欲地调频换台，这却是舒适。

激励价值：便宜、耐用、快乐、个性、自豪

便宜

它是客户能用相对较少的等价物，获得相应较多的需求满足。它实际上是使客户在收入总额不增加的情况下，获得更多的需求满足，也就是相当于增加客户的收入。这种价值对客户是相

当重要的一个内容，也是每个客户都重视的一种价值。对于同类同质产品，亿万富翁也会选择便宜的。

耐用

它是客户所获得需求满足的一种持久性。它直接是企业所提供产品和服务的使用价值的一种增加。它与便宜价值有异曲同工的作用。客户所购买产品或服务的使用价值增加了，而支付的等价物没有增加，这也就是客户花同样的代价，获得了更多的需求满足，也就相当于所购买产品或服务变得便宜了。

快乐

它是与人的生理需求不存在直接联系的一种心理感受，尽管这种感受有可能直接来自于与生理需求满足相关的舒适。但它不是生理需求满足本身，而是获得舒适之后的一种心理满足。但这种心理满足又不仅仅是依存于生理满足的舒适。人的价值观念及其所寻求目标的实现，本身可以给人带来极大的快乐，但它却可能与生理需求满足毫不相关。每一个购置私人游艇或者飞机的人，不仅仅从它带来的舒适、方便中获得满足，而且从与周围的对比中获得一种心理满足。他人都没有，唯自己拥有，使自己显得高人一等。但这里的快乐仍依赖于企业所提供的产品或服务，是他所购买产品或服务与他人的不一样而带给他的一种心理满足。比如他花与别人同样的钱所购买的产品或服务，比别人所购买的产品或服务多一个功能，也就会给他带来一种快乐。现在很多企业为了促销，提供超值服务，就是通过给客户带来意外的满足而给他带来快乐。

个性

它是每个客户自身独特需求的一种实现，是作为一种区别于他人欲望和需求的一种满足。人一方面渴望与他人一样，具有他人所有的一切；另一方面，又渴望与他人不一样，以使自己与他人有所区别，以充分体现他独特的自我。正是后一种欲望使客户在购买功能相同的产品时，会在款式或色彩上寻求一种与众不同。正是这种渴望和需求使自己与众不同的个性成为一种重要的价值。这种价值只能靠企业量身定制来提供满足。

自豪

它是通过与他人进行比较，发现的一种“人有我有”之外的一种“人无我有”带来的心理感受。这种有无结构使他感到他自身的不同和超越他人的能力和权力。这种超越他人的能力和权力，使他感觉到自我价值实现的满足。自豪与个性相关，但不等于个性。个性只是展示出他与他人的不一样。但这种不一样本身的价值并不一定存在。脸上长有青春痘的人和别人不一样，但他绝不会从这种不一样中获得满足。只有当这种不一样是对他人的能力、权力的一种超越时，才会产生自豪这种价值。

价值关联分析模型的构成要素之三——七类直接价值活动

直接价值活动是企业能够直接让客户感觉到他的八种价值中的某一价值，或某些价值得到满足的活动。直接价值活动包括七个方面：市场营销、技术开发、材料采购、生产加工、销售服务、质量控制、成本控制。

七类直接价值活动的内涵

市场营销

它是通过与客户的直接或间接的接触，发掘、发现客户价值的一种活动。它的前提是认同客户欲望和利益满足的合理性，从而使客户受到理解和尊重，使客户直接从这种理解和尊重中获得心理上的满足。有客户用海尔洗衣机洗土豆、地瓜而导致产品损坏。海尔人不是指责这些客户违反了产品使用的操作规程，造成产品的受损，而是由此发现了洗衣机客户的新价值——专用于洗衣服的洗衣机可用来减少洗土豆、洗地瓜的繁重劳动。海尔人认定这种需求的合理性，并为这种需求提供满足，因而创造了新的商机。营销不是销售，不是简单地把已有的产品卖给客户，而是发掘、发现藏在客户心中的潜在的欲望和需求，并直接把这种欲望和需求变成对现实产品的购买欲望，同时通过创新经营，直接为这种欲望提供满足。市场营销活动之所以是直接价值活动,是因为它能使客户得到理解和尊重，使客户的潜在价值得到认知、认同。

技术开发

企业的技术开发实际上是做两个方面的工作：一是产品创新，即研究开发出能够提供更多效用的产品，直接为客户价值的实现提供技术上的支持，创造客户潜在价值实现的可能性；二是工艺创新，即研究开发出新的工艺方法，使特定产品所运用的原材料降低稀缺程度，或者改进生产程序和方法，提高生产的效率，降低产品生产费用，为客户带来便宜价值的满足。技术开发工作无论是在产品创新上，还是在工艺创新上的所有成就，都会直接为客户带来更多的价值。

材料采购

它是企业为客户价值提供满足的一个重要环节。一方面，这个活动使产品所用原材料在成本上实现一定的降低，这本身就可以为客户带来便宜价值。另一方面，材料采购活动能否保证产品加工的原材料的质量，这直接关系到产品的效用本身。也就是说，能否让客户所购买的既定产品带来多方面的满足、长时间的满足与所用材料直接存在关联关系。

在波特的价值链分析模型中，他把技术开发和材料采购两类价值活动都划在辅助活动中，明显降低了这两类活动的意义。并且他的这一划分使营销与生产的关系也脱节了。不过，在波特的理论思路中，他是在销售的意义上来定义市场营销的，认定市场营销仅仅是连接企业产品与客户的一个桥梁，而不是连接企业与客户的桥梁。

生产加工

它是通过企业所组织的生产加工活动，对采购来的原材料，运用一定的技术和设备进行处理，改变其物质形态，以为客户的特定价值满足提供对应的产品效用。这一活动是直接为客户价值带来满足的一个环节，但在这里我们既不能夸大这个环节的作用，也不能忽视它的重要性。客

户所需要的产品效用大都是在这个环节上完成的。如果这一环节的工作不实，所提供的产品效用不全，也就是低劣不合格产品，也就无法为客户价值提供满足。

销售服务

它是连接企业生产和客户价值之间的一个环节。其作用有三：

- 传播产品信息，让客户了解认知这特定产品与客户价值实现的关系。这通常是由形形色色的广告来实现的。这种广告的作用就是传播产品信息。
- 提供购买和使用方便。一方面让客户买得方便，包括通过送货、柜台展示、包装，让客户能方便容易地得到产品；另一方面，直接提供产品使用指导，以使之能科学有效地使用产品，并从产品的使用中获得自身的价值满足。
- 提供产品的维护、维修服务，以使客户产品用得方便、安全、放心，消除使用维修上的后顾之忧。

销售服务给客户带来的价值与生产加工同等重要。如果没有这个环节，企业生产加工出来的产品，就不可能直接变成客户价值满足的现实。从某种意义上看，这个环节甚至比生产加工环节更重要。它是直接与客户进行正面接触，客户价值的实现是直接与这个过程联系在一起的。正是这一原因，现实众多的成功企业没有工厂、车间，但却可以实现快速稳定的发展。没有工厂、车间，可以通过委托加工、贴牌生产的方式来实现。但没有销售服务，工厂、车间就只能为仓库进行生产，这则无法为客户带来价值满足。

波特的价值链分析模型中的外部后勤，实际上就是销售服务活动中的一个组成部分。他把它单列出来，是让人们充分重视其价值，但却让人忽视了这种活动与销售本身之间的联系。他所单列的内部后勤实际上是生产加工环节的一个构成部分，是直接为生产加工提供服务。这种单列分析与外部后勤单列分析的局限完全相同。

质量控制

它是与前述所有价值活动融为一体的一种价值活动，但它本身却又具有相对的独立性。要保证直接价值活动中每一项活动都按照严格的流程和工艺操作，并时时想到客户的价值所在，这才能最后真正满足客户的价值。并且它所运用的技术方法也是相对独立的。比如： 6? 标准就是通过统计分析技术来实现产品和工作质量控制的。这种统计分析技术，与产品的生产加工并不存在什么直接的联系。并且这一活动对客户的价值满足却是直接而重要的。没有这一活动，也就不可能保证这些活动能为客户带来充分的价值满足。 ISO9000 质量认证体系之所以发展很快，普及率很高，就是因为这一活动本身具有相对的独立性。

成本控制

它与质量控制是相对应的一种价值活动。质量控制是为了保障产品和服务的效用不打折扣，能为客户直接带来耐用价值。成本控制则是让客户以既定的等价物能获取更多的价值满足，直接为客户带来便宜价值。因为它会减少无价值的投入，降低客户的购买代价。成本控制本身强调的

就是在整个企业经营活动中，最大限度地减少浪费，这也就是沃尔玛所倡导的为客户节约每一分钱活动的意义。

在波特的价值链分析模型中，没有专门单列成本控制和质量控制这两项价值活动，而是在企业的基础设施中涉及这一活动的，并且他把这些活动当成了一种只具有辅助意义的价值活动。这实际上大大降低了这两个活动的意义，这会使企业经营管理人员只有在迫不得已的情况下才重视这两种活动。

七类直接价值活动的相互关系

直接价值活动中的七项活动作为一个整体直接服务于客户价值的满足和实现。在这七项活动中，从市场营销、技术开发、材料采购、生产加工、销售服务，到客户价值的满足，是由上到下构成的一个链接，是上一个活动为下一个活动提供基础和条件，后一个活动逐次地把这些活动所创造的价值传递给客户，并使客户最终获得价值满足。

质量控制和成本控制两类价值活动与前面的活动链接是一种并列关系，但又通过这个链接，最终为客户提供价值满足。质量控制是对企业为客户提供价值满足的经营活动进行全过程控制。它贯穿于企业经营活动的每一个细节，使企业经营活动的每一个细节都提供高质量的产品和服务，使最终传递给客户的产品和服务都是完美无缺的。

成本控制，也是对企业为客户提供价值满足的经营活动进行全过程的控制。它也贯穿于企业经营活动的每一个细节，它是要让企业经营活动的每一个细节都精打细算，节约每一分钱，使最终传递给客户的产品和服务都不仅物美，而且价廉。

价值关联分析模型的构成要素之四——间接价值活动的两个方面的内容

间接价值活动是企业不得不完成的活动，这种活动虽然不能直接给客户带来价值满足，但它却是企业直接价值活动得以有效地进行的前提和条件。之所以是间接价值活动，是因为这种活动只能通过直接价值活动的改善和提高，来增加客户的价值满足。但它不是辅助性价值活动，它在企业整个价值关联环节中的作用和意义，并不低于直接价值活动。甚至这种价值活动所能给客户带来的价值满足会更大、更明显。间接价值活动主要包括两大类：基础管理、人力资源开发。

基础管理的五个内容

这里的基础管理与波特的价值链分析模型中的企业基础设施不同，它强调的是企业针对于人的行为进行的管理诱导。它贯穿于企业价值关联环节的每一个环节，在每一个环节上都可以发挥作用。因为企业的经营活动，为客户提供价值满足，并不是由机器自动完成的，而是由融入这个企业的员工，为了自身的利益满足而努力工作所实现的。通常人们讲，“客户是上帝”。这句话实际上是不完整的，企业员工如果不能把客户当作自己的上帝，客户的价值就无法实现。有人朝拜上帝，上帝才成为上帝，否则上帝的地位就会落空。

如何才能让企业的每个员工都把客户当作自己的上帝？

这只有通过有效的基础管理活动，调动员工的积极性，发挥员工的创造性才能做到。这也就是基础管理所要达到的目的。这种基础管理虽然并没有直接为客户带来价值满足，但却可以通过改变员工的态度和行为来影响客户价值的满足程度。

基础管理包含的内容概括起来有五个方面：

沟通授权

沟通是联系员工利益和企业利益的桥梁。只有当员工充分了解企业的发展目标和措施，以及自己为实现企业发展目标所要做的工作内容和标准，员工才可能积极努力，创造性地作好工作。企业的目标就是通过为客户提供价值满足来实现企业的价值。这样，也就只有当员工充分明确客户的价值所在，以及自己工作与客户价值的关系，员工的工作才可能为客户和企业增添价值。但仅此远远不够，只有当员工明了他为客户和企业增添价值后个人的利益和欲望能够得到什么样的满足，并且让他感觉到他所做出的努力与他所得到的满足大体相等时，他才会积极努力、创造性地工作，现实地为客户和企业增添价值。

沟通除了明确这些关系之外，还需要由它来完成上司对员工工作进程的及时把握、下属对上司主管为自己所制定的目标要求调整的及时把握，并在情感上实现融合，使员工能快乐地工作。

授权则是在让员工承担职责的同时，授予他能履行职责、保证职责完整落实的权力。这也就是授予员工做事的权力。要员工做多大的事，承担多大的责任，就要授予与之对应的权力，使之能够做好这个事，承担这个职责。

沟通是前提，只有在沟通的基础上，双方都明确了对方的目标要求的情况下，根据所要做的工作本身的要求，恰到好处地授予权力。下属充分明确自己所应承担的责任和所享有的权力，才能做好工作。不满足这一前提的授权，是一种盲目的授权。盲目的授权不仅不会带来应该有的效益，甚至还会造成企业组织运行的混乱。也就是说，通过沟通让双方明确权、责关系，并按照责任的大小，授予权力。只有这样的授权，才能带来企业运行效率的提升。

沟通和授权是提高企业运行效率的重要活动。所以，它是构成间接价值活动的一个重要方面 **跟踪考核**

一项工作，一个职责，交由特定的人去承担，能否保证他真正把这项工作做好，完整地履行这项职责，仅仅有权力和责任的明确往往是不够的。因为人是有惰性的，只有当外在压力和内在激励充分大时，这种惰性才会被抑制。所以，跟踪考核是保证下属员工做好工作的一种过程性控制。跟踪是随时随地地把握员工工作的进程和过程本身，考核是把下属员工所做工作的结果与对他工作的目标要求进行对比，看看是否达到了要求。

跟踪考核是知人、识人的一个基础，知人、识人又是用人的基础。知人、识人不仅是上司主管的要求，也是下属员工自身的要求。知人、识人就意味着他的价值得到正确评价和认同。任何一个人都希望自身价值能够得到正确的评价和认同。因而使这一活动本身就有调动下属员工积

极性的作用。同时，又只有通过这一活动，才能直接把员工活动的努力稳稳地导向为客户价值做贡献的方向来。

奖惩激励

奖惩激励是对下属员工承担完成一定的工作和职责之后，在客观、公正评价的基础上，对他的工作业绩和履行职责的好坏所给予的反馈。这种反馈一方面是从正面给予酬偿，即对他所做的贡献在经济福利上或自我价值满足上，给以回报；另一方面，从反面对他所承担工作的情况，即未能按既定要求履行职责所存在的差距，追究其责任，让他在经济福利和自我价值满足上蒙受一定的损失。在这里，这种奖惩的实施是以履职人的行为为依据的。这种奖惩也包含有实施奖惩人的偏好，鼓励什么、禁止什么，都会以这种反馈形式表现出来了。这就促使下属员工调整其行为，使之按照企业的发展目标——客户所能获得价值满足的方向去努力。

优化投入

优化投入是使企业的不同时期、不同项目的投入相互配合、协调，以使投入给客户带来的价值总量最大化。这是一个方面。另外一个方面，它强调每次投入就单项计算，也要尽可能实现价值最大化。这里的优化是从价值量本身的大小来界定的。这里所讲的价值既是客户价值，又是企业价值。只有投入实现了优化，才能保证客户价值和企业价值。

协调关系

这里所讲的协调关系包括三个方面的内容：

- 企业内部不同单位、不同部门，以及不同岗位角色，在为客户创造价值的过程中，要实现行为、活动的彼此协调和配合，以服务于客户价值满足这一目的。
- 企业内部不同业务流程彼此之间的配合和协调，以使企业系统之内的各个子系统的目标功能作用都指向客户价值的满足和企业价值的增值。
- 企业和客户之间的价值也需要协调。企业价值的实现依存于客户价值的实现，但二者并不是同一关系。企业通过为客户带来价值满足后，使客户对他获得的满足所愿意支付的等价物，大于企业为提供这种满足所投入的成本。在这种情况下，企业的价值才能够得到提升，企业也才能够实现发展。在这里要注意的是，如果企业利用客户对其所实现的价值满足的高评价而赚取暴利，客户就会有受欺骗的感觉，这又会导致这些客户的回头率的降低，进而降低企业发展的稳定性而降低企业价值。

人力资源开发的三条途径

为客户提供价值满足，需要不同专业、不同类型的人才，提供不同层次、不同技能的服务。这不同专业、不同类型的人才，就是企业实现其价值的人力资源。这种资源的开发获得途径有三：

人才选聘

即通过面向社会、面向市场招聘、选用企业为客户提供价值满足必须的各级、各类人才。

技能培训

即对企业为客户提供价值所需要的专门人才，通过企业内部组织培训，或者外派学习，使所需专门人才，在企业内部已有员工中产生和发展。

潜能发掘

即通过一定的方式，使员工有机会根据自己的偏好和志向，选择自己的工作，或者提供其实践的机会，使员工自己发现自己的潜能所在。这样，把员工的潜能逐渐转化为现实的能力，为企业所用。

间接价值活动相互之间的关系

间接价值活动不仅仅在直接价值活动这个链接的起点上发挥作用，而且对链接的每个环节及其每个环节的细节上都发挥作用，它会让直接价值活动进行得更有效率和效益，但它不能直接为客户带来满足。正是从这个意义上讲，直接价值活动构成间接价值活动的媒介。

间接价值活动中的基础管理与人力资源开发这两项活动，本身又构成一个链接。基础管理构成人力资源开发的上一个链接环节。也就是说，基础管理也会直接作用于人力资源开发活动，人力资源开发活动又构成了基础管理的媒介环节。但基础管理又同时作用于直接价值活动的七个环节上的所有活动。

企业竞争力九力分析模型

什么是企业竞争力九力分析模型？

九力分析模型是一个在企业竞争力“资源观”的观照下对企业内部的静态属性与其外部的动态属性作系统分析的工具，借助它可对企业目前所具有的竞争力得出全面的认识。

具体而言，属于企业外部属性的竞争力包括“品牌力”（Power Of Brand），“研发力”（Power Of Researching），“营销力”（Powor Of Marketing）、“制造力”（Power Of Producing）和“产品力”（Power Of Product）。

所谓“品牌力”，是对企业所拥有的各个品牌在市场上的稳定性、在同行业中的地位，所受到的支持度、受保护的程度及其发展趋势的综合评价；

所谓“研发力”，即企业在研究与开发新产品的时间、资金，技术、人员等方面所拥有的相对优势；

所谓“营销力”，指企业营销的体系、范围、人员、潜力等方面的综合实力；所谓“制造力”，是企业制造产品的技术、设备、厂房、人员等方面的整体力量：

企业的“产品力”，则是其产品在质量、外观、价格等方面为消费者所赞誉的程度。此五大外在竞争力，所对应的是企业竞争力的外部属性，是企业参与市场竞争的，动态的外在力量，相对于企业的内部属性，这些竞争力的可变性更强。企业能够在相对较短的时间内予以控制。

属于企业内部属性的竞争力包括“资源力”（Power Of Sources）、“决策力”（Power Of Decision-Making），“执行力”（Power Of Executing）、“整合力”（Power Of Integrating）。

所谓“资源力”，即企业所拥有的自然资源、资金资源、政府资源。人力资源的多寡与程度；

所谓“决策力”，是企业的领导人、中高层管理者在日常企业管理中作出重大决策时的速度与效度；

所谓“执行力”，指企业管理机构信息传达的通畅程度与决策执行的有效程度；所谓“整合力”，是企业在建立其整体形象、整合其各种资源方面的能力。此四大内在竞争力，是企业参与市场竞争的，相对静态的内在力量，对应的是企业竞争力的内部属性。

以上所述企业的“品牌力”、“研发力”、“营销力”、“制造力”、“产品力”，“资源力”。 “决策力”、“执行力”、“整合力”，这九大竞争力共同构成了“九力分析模型”中的基本要素。

“九力分析”的目的：是要对以上复合的“九力”逐一进行客观的、定量的评价，进而得出对企业整体竞争力的全面认识。

九力分析模型的方法

九力分析的具体方法，采用的是量化取向的分析。其操作方法借用的是社会科学研究中常用的利克特量表，采用来评分的量表可以是 5 级，也可以是 7 级、11 级等，或者可以采用百分制，具体采用何种方法，可视分析的需要而定。由以上的分析，我们事实上已将“九力”做了逐一分解，这些被分解出来的具体要素，则构成了最终评分的具体指标。譬如，分析某企业的研发力，若采用 5 级利克特量表，总分应为 5 分，便可对企业在同行里在研究与开发新产品的时间，资金、技术、人员等方面所拥有的相对优势进行评价，若其研发力相当强，居于同行业内之首，则可评为 5 分，若完全没有任何研发力可言，对应的是 1 分，若处于中等水平，则为 3 分，若被评为 4 分，则表明该企业的研发力处于中上游的位置。依此类推，对于九大竞争力的分析。我们可以采用下表进行评分：

至于具体的评分者，可根据研究的需要由项目主持人召集 10-20 位相关领域的专家来评分，评分的指标细化到何种程度可视项目的需要而定。对专家的评分进行算术或者加权平均的结果，即为企业九大竞争力的数量表述，最终，我们可对分析的结果进行实态描述，并将其用柱状图、星状图等予以直观显示。

九力分析模型的应用（案例分析）

以 A 企业为实例，采用“九力分析模型”对其进行整体考量，以全面把握企业的综合竞争力。

A 企业最初是一家罐头食品厂，创始于上一世纪 80 年代，1995 年吸纳外商投资成立食品集团公司，之后企业发展迅速，迄今已初步建成集研究开发、加工制造和品牌建设为一体的专业化食品企业集团。集团占地面积十余万平方米，职工人数有 2000 余人。目前形成具有 1000 余个经销点的强大销量网络，年销售收入为 3 亿元。产品销往全国的各省、市。自治区，港澳台市场，同时远销泰国，韩国，马来西亚，印尼等东南亚市场。2000 年，公司产品获得“福建省著名商标”称号。2001 年 A 企业通过并推行 IS09001：2000 国际质量管理体系。2002 年，某国际巨星出任公司的形象代言人，品牌得到全面提升。

A 企业为制定并实施新的发展战略，需全面认识企业的竞争力，若采用“九力分析模型”作为工具，我们可对 A 企业的竞争力作如下分析。

一、A 企业竞争力的外在力分析

1、品牌力分析

形象代言人的成功运作为 A 企业赢得了较高的知名度和美誉度，企业通过一系列广告公关活动树立了良好的品牌形象，成为行业中的强势品牌；A 企业所在地区中国名牌产品林立的区域优势成为促进其品牌提升的辅助力量。然而，A 企业现有品牌力主要仍是由形象代言人的强势形象和影响力构筑起来的，留在代言人的知名度上，品牌性格比较模糊。在 5 级李克特量表上，专家组给企业品牌力的综合评分为 3.15 分。

2、研发力分析

企业在市场成功运作的带动下产品研发力已具备一定实力；与当地大学联合开办的研究机构增加了的企业研发力；引进专家及与学者的合作为企业的研发力注入了活力。但企业仍缺乏一个合理的研发结构，应提倡产品的梯队开发、梯度开发，形成产品伞和产业链。专家组给企业研发力的综合评价为 2.00 分。

3、营销力分析

集团在长期的发展过程中取得了较好的经销商。代理商资源，在销售终端具备了较强的影响力；同时，二、三级市场消费层次和消费能力的逐步提升，使企业具备了较大的市场潜力。但企业的营销通道有待于通过改造和提升，建立起以深度分销和精细化营销为代表的营销力。专家组最终为企业营销力的综合评分为 3.62 分。

4、制造力分析

A 企业在长期的食品生产过程中形成了具有一定规模和成长性良好的生产基地；新工业园区的规划与建设将为企业的发展拓展新的空间，同时与工业园配套的区域制造优势为企业的发展创造了良好条件。企业急需解决的是要形成以全国布局合理的制造基地为代表的制造力，将企业在全国各地的制造基地合理调配，把企业工业园区作成制造业的高端与产业孵化器，由此衍生出全国的制造网。专家组为企业制造力的综合打分是 3.27 分。

5、产品力分析

市场调查发现 A 企业产品的性价比较好；休闲生活方式的普及化与大众化为企业的闲点类食品扩大了市场空间，培育了消费氛围。然而，食品行业市场的高度成熟与饱和，使行业竞争更趋激烈；企业仍缺乏区别于竞争对手的明显的产品优势；产品的口感。设计仍需进一步改良；企业现有的产品线相对较短，市场发展空间受到一定的局限。专家组最终给企业产品力的综合评分为 2.77 分。

二、A 企业竞争力的内在力分析

1、资源力分析

A 企业在长期的发展过程中，积累了丰富的政府关系资源和社会影响力；入股当地银行增强了企业的资金实力；同时企业内部已形成相当实力的人力、物力、财力。但企业高层管理人员流行性较大，将产生一些人力资源的风险。专家组为企业资源力的综合打分是 3.77 分。

2、决策力分析

企业有一位胸襟宽广、虚心好学、勤奋起家的企业家；具有一支眼界开阔、精明能干的高层管理人员队伍；但在面对重大决策问题时企业比较慎重，广泛征求多方意见，从而削弱了决策的速度和进度。总体来看，企业仍缺乏长远的战略性的规划。专家组为企业决策力的综合评价是 2.81 分。

3、执行力分析

企业在系列的整合发展中，建立起了较为合理的管理机构和颇为通畅的执行体系；但由于企业整体长远规划不够明确，执行过程中存在较多疑虑。专家组为企业执行力的综合打分是 2.35 分。

4、整合力分析

企业在品牌的传播过程中较好地对资源进行了整合，达到了颇为良好的传播效果，树立起了较佳的品牌形象；企业在逐步走向现代化，规模化，企业整体综合实力亦在不断提升。另一方面，企业在现代化工业高速发展过程中，企业文化发展相对滞后，工业园区的建设需大量资金的投入，将给企业未来发展带来一定风险。专家组为企业整合力的综合评分为 2.29 分。

综观而言，A 企业核心竞争力之中目前存在的几对主要矛盾是：营销力强与研发力相对较弱的矛盾；品牌力强与产品力相对较弱的矛盾；资源力强与整合力相对较弱的矛盾；企业高层决策力较强而中下层的执行力相对较弱的矛盾。

总体来说，目前 A 企业正处于战略转型期，须尽快实现由生产型企业向营销型企业的转变;由产品的批发经营向商超经营转变；由经营产品过渡到经营品牌；由最初的家族式管理逐步实现现代化、规范化管理。

最终，A 企业竞争力的实态分析为：A 企业是一家外在品牌力、营销力、制造力突出，研发力，产品力不足，内在资源力凸显，决策力、执行力、整合力较弱的成长迅速、发展空间广阔但劣势明显的企业。

企业战略五要素分析法

什么是企业战略五要素分析法

企业战略五要素分析法（简称：ECSRE）是康孚咨询在多年的战略咨询实践中，根据中国企业的特定情况，并吸取国际同行的先进经验，开发出了具有本土特色的战略五要素分析法。

企业战略五要素的内容

企业战略五要素的内容包括：

- 企业的性质(Enterprise)
- 企业(家)个性(Characteristic)
- 企业的发展阶段(Stage)
- 企业的资源(Resource)
- 外部环境 (Enviroment)

人力资源成熟度模型

人力资源成熟度模型定义(People Capability Maturity Model，PCMM）

人力资源能力成熟度模型（People Capability Maturity Model，PCMM）是美国卡耐基·梅隆的软件工程研究所（SEI）开发的一个管理架构，旨在帮助各类组织发展人力资源的成熟度，并突出与人力资源相关的核心问题。该理论架构来源于人力资源、知识管理、组织发展等诸多方面的管理实践，能够指导组织改善人力资源管理流程，帮助组织提高人力资源成熟度，建立持续的人力资源发展规划，设立优先方案，并对人力资源发展及业务流程管理进行有效整和，营造优秀的组织文化氛围。

人力资源成熟度模型的来源

人力资源成熟度模型由美国国防部、美国海军出资，卡耐基·梅隆大学会同 IBM 等多家企业和科研机构共同开发。于 2001 年 9 月推出的系统工程和软件工程的集成成熟度模型，也是业界流行的工程实施和管理方法，其开发目标是通过不断完善人力资源管理体系，逐步提高企业人力资源价值（能力）水平，以保证企业的持续发展。人力资源成熟度模型的演变

2001 年 12 月，SEI（美国卡耐基·梅隆的软件工程研究所）正式发布 CMMI1.1 版本，CMMI 是 CMM 模型的最新版本，与原有的能力成熟度模型相比，其涉及面更广，覆盖软件工程、系统工程、集成产品开发和系统采购。该模型提供连续模型和阶段模型这两种表示方法，组织根据自己的过程改进需求可以自由选择合适的表示方法。

P-CMM 的基本思想

P-CMM 以提高人力资源能力为核心；以持续改进为根本思想；以过程管理和目标管理为手段。

P-CMM 以提高人力资源能力为核心。人力资源能力可以界定如下：为实现企业目标，员工具有的一定的知识、技能和实际业务能力。人力资源能力表明了企业的执行关键经营活动的能力、执行这些关键经活动可能产生的结果、在工作能力和技术方面的投资所带来的潜在收益。

P-CMM 以持续改进为根本思想。提高人力资源能力不是一朝一夕的事情。由于企业的资源条件、所处的发展阶段、规模大小等因素，不可能在短期内同时采取许多先进、复杂的人力资源管理措施，在人力资源能力持续改进的某一阶段，只能采取少数几个关键的人力资源管理措施，处理少数几个关键的人力资源管理矛盾。同时，这些矛盾与措施彼此之间具有一定的逻辑性，只有当组织行为发生某种相应的变化以支持人力资源能力的提高，这种提高才会有效而持久。因此，提高人力资源管理水平不能一蹴而就，必须分阶段逐步进行。

P-CMM 以过程管理和目标管理为手段。P-CMM 把人力资源能力成熟度分为 5 个等级，这 5 个等级既构成了一个过程系列，又构成了的一个又一个的阶段目标。从长期来看，这 5 个阶段是企业进行人力资源能力成熟度提升所必须经历的 5 个阶段；从短期来看，某一阶段就是企业必须达成的阶段目标。同时，在达到阶段目标的过程中，有一系列的具体目标，指引人力资源实践活动的进行，有一系列的最佳实践供参考。因此，人力资源能力成熟度的提升，是过程管理与目标管理相结合的结果。

人力资源成熟度模型包含的五个等级

卡耐基·梅隆大学将企业人力资源管理水平划分为五个等级（阶段）。分别是：

1、初级层（**Initial Level**）

典型特征： 工作方式不一致、职责缺位、工作混乱、员工情感偏离。

在本层级中企业组织所表现的是软体发展过程中，人员因为不能用一致的方式工作且会出现混乱的现象，其整体工作中之只有很少的工作过程是经过严格定义的，开发中超出预算、时程之情形频现，成功往往依靠的是某个人的智慧和努力或机运，管理人员无法用可靠之方法来评估欲完成专案所需投入之资源需求，组织必须投入相当之精英人力才能结案，员工大量于专案中使用无法再利用之复杂的技巧，并且直接答应客户一些需求变更而破坏原有之计划，诸此种种不适当之行为，此阶段之首要改进作为是集中火力移除那些会阻碍企业成功开展软体技巧再利用之障碍。

2、可管理层（**Managed Level**）

典型特征： 工作超负荷、工作环境复杂、业绩目标不明、执行反馈信息不清、相关知识和技能缺乏、交流沟通不畅、员工士气不高。 此阶段之首要改进作为是使员工反复练习那些在过往使专案成功之技巧，而为了使员工反复使用那些在过往使专案成功之技巧，管理人员就需要好好管理专案需求与建构基准，因为只有在每一个单元或专案中均多花精神在使专案需求与建构基准能重复使用时，员工才会配合，如此建立了基本的专案管理过程，按部就班地延用以前已经开发成功的部分作功能设计、追踪费用、根据专案进度表来进行开发，对于相似的专案，就可以重复使用，而组织应建立如上之专案管理纪律，使整个组织均能在日常工作中遵行。

3、可定义层（**Defined Level**）

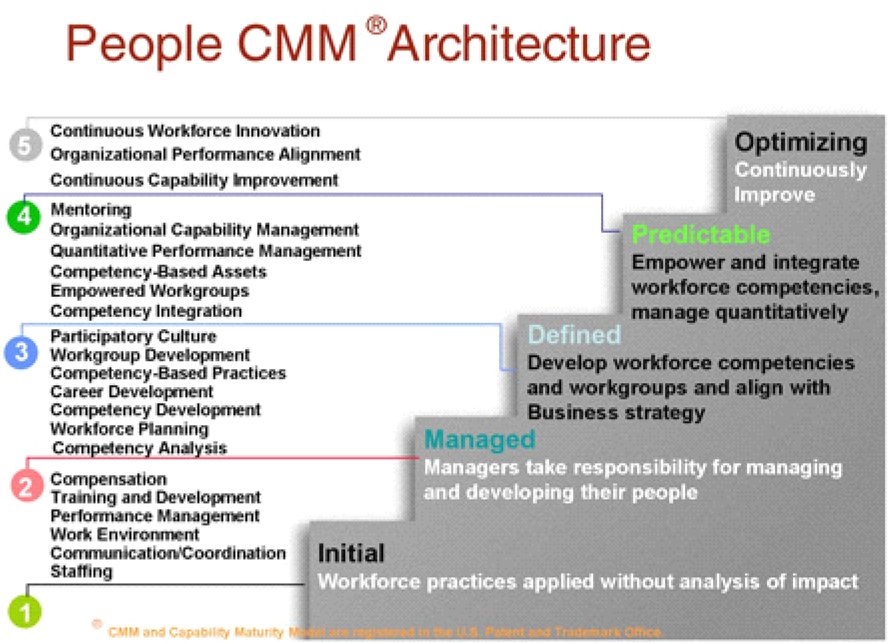
此阶段之首要改进作为是找出组织内使专案成功最佳之专业技巧并将其整合到共用程序中，因为一旦员工能够反复在其工作上使用组织中能找的到之技能，那么组织就能由其中区别出哪些技能最适合用在哪些环境中，而且这些技能将会被写成技术文件，于整个组织中当成教材，不断的传承下去，组织应该不断的评估或量测这些被用在流程中的技能，看其是否能够被定义成为用在商业活动中的标准处理程序，这将会使作业效能提升与形成一种文化，所有软体发展的工程活动和管理活动都应具备文件化、标准化，而所有专案的开发和维护都在这个标准基础或文化上进行。

4、可预测层（**Predictable Level**）

一旦组织开始透过管理历史资料与效能之统计过程所反映之现象时，组织就具备了鉴往知来的预测能力，组织应再由经验值中提取有效数据建立一些管理指标，以协助管理及预测，而且哪些标准程序应用在于哪些环境中，与所应注意及准备之事项将可以被预测出来以作准备，当组织具备能够对产品和开发过程都可以定量地分析和控制，则组织自然就具备有足够之知识来作持续改善流程。

5、最优化层（**Optimizing Level**）

这是最高之一层了，因为通过第四层组织自然就应具备有足够之知识来作持续改善流程，由于此种能力是以历史资料与效能之统计所导致的，所以组织应准备向更困难之目标前进，例如如何区分哪些程序可以为组织产生最大之效益！当然也要能区分对组织之最大影响度为何？在本层组织通过建立开发过程的定量反馈机制，不断产生新的思想，采用新的技术来最佳化开发过程，上述之区分能力可以再细分为几个层次，由浅入深逐步踏向最佳化，在达到此层次时变更管理程序应该已经是组织内标准程序了，而且持续改善将是组织之长期目标，由于员工们完全信赖程序，所有改善之作为包括缺陷预防、技术更新管理和流程改造管理等等均是通过组织完成，所以组织之成长是与持续改善之目标一致的。



P-CMM 的十项原则

1、在一个成熟组织内，专业人员能力与组织的经营绩效密切相关

2、人力资源能力是竞争力基础和企业战略优势的源泉

3、人力资源能力必须与企业战略目标一致

4、知识密集型工作的重心已从工作元素转至工作能力上

5、要从多方面评估和提高能力，包括个人能力、团队能力、人力资源能力及组织能力

6、组织要投资于那些对企业核心竞争力至关重要的人力资源能力

7、运营管理的水平和质量与人力资源能力息息相关

8、人力资源能力的提高可以通过一系列成功实践和程序来实现

9、在人力资源能力提高过程中，组织负责提供机会，员工负责利用机会

10、技术创新及组织变革的速度很快，组织必须持续发展人力资源能力，并不断发展新的能力。

P-CMM 的缺点

1、因为注重细节和过程，过于繁杂、琐碎，光是模式的本身讲解就长达上千页；

2、由于系统、全面、专业性强，作为一种商业行为的咨询服务，价格一定不菲，增加了组织，特别是企业的成本压力；

3、由于重视人力资源管理的实践活动，而极易忽视与企业的整体发展战略的匹配性以及对人力资源战略本身的关注；

4、该体系中的部分标准和指标对中国企业不适用。

P-CMM 实施机会

1、P-CMM 作为人力资源管理改进的参考模型，差距分析，导入实践，最终增强企业自身的运作模式（Operation Model）和能力（Org. capability）；

1）财务运作(Finance Management)为核心的 PCMM 改进方式；

2）职能增强型（Function Enhancement）为核心的 PCMM 改进方式；

3）过程能力（Process Ability）结合型为核心的 PCMM 改进方式。

人力资源经济分析

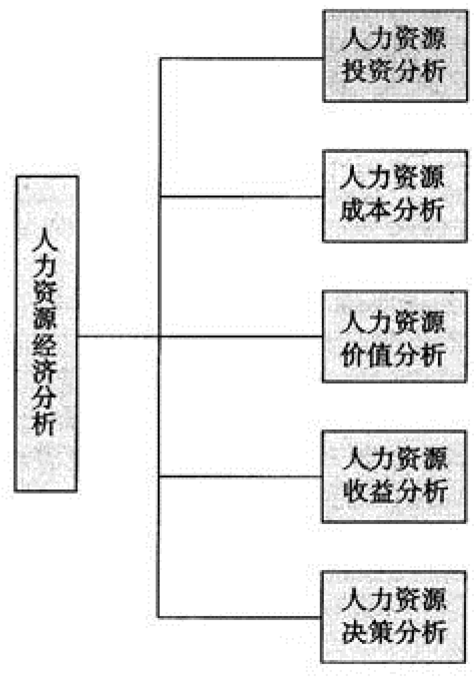
人力资源经济分析说明

人力资源经济分析，是指为了适应企业的人力资源管理与开发的需要，科学地运用经济计量、数学模型统计和会计等方法及工具，对企业的人力资源所进行的综合经济分析。该分析是一项应用性及实践性很强的工作，可直接为人力资源管理服务。它不仅要反映已发生的经济活动过程，而且要侧重于对未来的人力资源经济活动过程进行规划和预测，其分析结果将直接参与企业的管理与经营决策。

春天集团非常注重人力资源投入与回报问题，该集团的经理们经常对人力资源进行经济分析，以求最小的投入获取最大的回报。

人力资源经济分析的内容

人力资源经济分析的内容主要包括五个方面，即人力资源投资分析、人力资源成本分析、人力资源价值分析、人力资源收益分析和人力资源决策分析，



(1)人力资源投资分析。人力资源投资是人力资本形成的基本条件，是人力资源经济开发与管理的基础。人力资源投资主要包括学校教育投资、在职培训投资、卫生保健投资、人员流动投资和经济信息投资五项内容。

(2)**人力资源成本分析。**人力资源成本包括两大类：第一类是企业为了获得和开发人力资源,必须进行劳动、人事管理活动，由此付出成本代价，称之为人力资源管理成本；第二类是为了形成人力资源本身价值而付出的代价，称之为人力资源价值成本。

(3)**人力资源价值分析。**人力资源的价值是指人力资源可能为企业提供的未来用途或服务的当前价值,它反映了人力资源为企业提供效用的能力。人力资源的价值可以有两种基本表现形式:一种是个体价值，另一种是群体价值。个体价值是指某一个别劳动者可能为企业提供效用的当前价值，群体价值则是作为有密切联系的一个劳动者联合体为企业提供效用的当前价值。无论是个人价值还是群体价值都有货币化的计量方式和非货币化的计量方式两种度量方法。

(4)**人力资源收益分析。**人力资源作为一种资本性资源，必然会产生收益，但人力资源的收益与其他经济资源的收益除了有共同点之外还有许多不同点。人力资源的收益具有间接性、滞后性、长效性和多效性，使得对它的统计核算与其他经济资源的统计核算有许多区别。人力资源收益分析通常包括普通教育收益分析、在职培训收益分析、卫生保健收益分析、人员流动收益分析和职业经济信息投资收益分析。

(5)**人力资源决策分析。**人力资源决策包括人事费用控制决策、员工数量控制决策、人力资源获得决策、人力资源开发决策、人力资源补偿决策、员工收入分配决策六项。

人力资源经济分析的应用

人力资源经济分析工具用于人力资源投资、回报等研究，其成果是人力资源决策的重要依据。

RATER 指数

RATER 指数的概念

RATER 指数是全美最权威的客户服务研究机构美国论坛公司投入数百名调查研究人员用近十年的时间对全美零售业、信用卡、银行、制造、保险、服务维修等十四个行业的近万名客户服务人员和这些行业的客户进行了细致深入的调查研究，发现一个可以有效衡量客户服务质量的 RATER 指数。

RATER 指数是五个英文单词的缩写——分别代表 reliability（信赖度）、assurance（专业度）、 tangibles（有形度）、empathy（同理度）、responsiveness（反应度）。成为衡量客户服务质量的一种有效方法。是**衡量客户服务质量的五大要素**,而客户对企业的满意度直接取决于 RATER 指数的高低。而这又是企业提升市场竞争力的关键。

RATER 指数的内容

信赖度（reliability）：是指一个企业是否能够始终如一地履行自己对客户所做出的承诺，当这个企业真正做到这一点的时候，就会拥有良好的口碑，赢得客户的信赖。

专业度（assurance）：是指企业的服务人员所具备的专业知识、技能和职业素质。包括：提供优质服务的能力、对客户的礼貌和尊敬及与客户有效沟通的技巧。

有形度（tangibles）：是指有形的服务设施、环境、服务人员的仪表以及对客户的帮助和关怀的有形表现。服务本身是一种无形的产品，但是整洁的服务环境、餐厅里为幼儿提供的专用座椅、麦当劳里带领小朋友载歌载舞的服务小姐等等，都能使服务这一无形产品变得有形起来。

同理度（empathy）：是指服务人员能够随时设身处地地为客户着想，真正地同情理解客户的处境，了解客户的需求。

反应度（responsiveness)：是指服务人员对于客户的需求给予及时反应并能迅速提供服务的愿望。当服务出现问题时，马上回应、迅速解决能够给服务质量带来积极的影响。作为客户，需要的是积极主动的服务态度。

RATER 指数的运用意义

企业市场竞争力的强弱，在相当程度上取决于 rater 指数的高低。客户服务的满意度与客户对服务的期望值是紧密相联的，企业需要站在客户的角度不断地通过服务质量的五大要素来衡量自己的服务，只有所提供的服务超出客户的期望值时，企业才能获得持久的竞争优势。世界上优秀的公司都是服务型企业，都是通过服务来获得振兴，提升竞争力的。

产品的价格和技术差别正在逐步缩小，影响客户购买产品的因素除产品的品牌和公司的形象外，最关键的还是服务品质。服务能够主导产品销售的趋势，服务的最终目的是提高顾客的回头率，扩大市场占有率。这就要求企业提升 rater 指数，

客户认为这五个服务要素中信赖度和反应度是最重要的。这说明客户更希望企业或服务人员能够完全履行自己的承诺并及时地为其解决问题。而企业则认为这五个服务要素中有形度是最重要的。这正表明：企业管理层对于客户期望值之间存在着差距。

至此，我们可以看出客户服务的满意度与客户对服务的期望值是紧密相联的。企业需要站在客户的角度不断地通过服务质量的五大要素来衡量自己所提供的服务，只有企业所提供铁服务超出客户的期望值时，企业才能获得持久的竞争优势。

案例

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，固特异轮胎位于第 356 位。RATER 指数自推出以来，一直在欧美和日本众多企业里被使用，固特异是成功使用这一工具的企业之一，它对于建立固特异轮胎的客户满意度起到了极其重要的作用。

RFM 模型

RFM 模型的内容

根据美国数据库营销研究所 Arthur Hughes 的研究，客户数据库中有三个神奇的要素，这三个要素构成了数据分析最好的指标：

- 最近一次消费(Recency)
- 消费频率(Frenquency)
- 消费金额(Monetary)

最近一次消费

最近一次消费意指上一次购买的时候——顾客上一次是几时来店里、上一次根据哪本邮购目录购买东西、什么时候买的车，或在你的超市买早餐最近的一次是什么时候。

理论上，上一次消费时间越近的顾客应该是比较好的顾客，对提供即时的商品或是服务也最有可能会有反应。营销人员若想业绩有所成长，只能靠偷取竞争对手的市场占有率，而如果要密切地注意消费者的购买行为，那么最近的一次消费就是营销人员第一个要利用的工具。历史显示，如果我们能让消费者购买，他们就会持续购买。这也就是为什么，0 至 6 个月的顾客收到营销人员的沟通信息多于 31 至 36 个月的顾客。

最近一次消费的过程是持续变动的。在顾客距上一次购买时间满一个月之后，在数据库里就成为最近一次消费为两个月的客户。反之，同一天，最近一次消费为 3 个月前的客户作了其下一次的购买，他就成为最近一次消费为一天前的顾客，也就有可能在很短的期间内就收到新的折价信息。

最近一次消费的功能不仅在于提供的促销信息而已，营销人员的最近一次消费报告可以监督事业的健全度。优秀的营销人员会定期查看最近一次消费分析，以掌握趋势。月报告如果显示上一次购买很近的客户，(最近一次消费为 1 个月)人数如增加，则表示该公司是个稳健成长的公司；反之，如上一次消费为一个月的客户越来越少，则是该公司迈向不健全之路的征兆。

最近一次消费报告是维系顾客的一个重要指标。最近才买你的商品、服务或是光顾你商店的消费者，是最有可能再向你购买东西的顾客。再则，要吸引一个几个月前才上门的顾客购买，比吸引一个一年多以前来过的顾客要容易得多。营销人员如接受这种强有力的营销哲学——与顾客建立长期的关系而不仅是卖东西，会让顾客持续保持往来，并赢得他们的忠诚度。

消费频率

消费频率是顾客在限定的期间内所购买的次数。我们可以说最常购买的顾客，也是满意度最高的顾客。如果相信品牌及商店忠诚度的话，最常购买的消费者，忠诚度也就最高。增加顾客购买的次数意味着从竞争对手处偷取市场占有率，由别人的手中赚取营业额。

根据这个指标，我们又把客户分成五等分，这个五等分分析相当于是一个“忠诚度的阶梯”(loyalty ladder)，其诀窍在于让消费者一直顺着阶梯往上爬，把销售想像成是要将两次购买的顾客往上推成三次购买的顾客，把一次购买者变成两次的。

消费金额

消费金额是所有数据库报告的支柱，也可以验证“帕雷托法则”(Pareto’s Law)——公司 80％的收入来自 20％的顾客。它显示出排名前 10％的顾客所花费的金额比下一个等级者多出至少 2 倍，占公司所有营业额的 40％以上。如看累计百分比的那一栏，我们会发现有 40％的顾客贡献公司总营业额的 80％；而有 60％的客户占营业额的 90％以上。最右的一栏显示每一等分顾客的平均消费，表现最好的 10％的顾客平均花费 1195 美元，而最差的 10％仅有 18 美元 。

如果你的预算不多，而且只能提供服务信息给 2000 或 3000 个顾客，你会将信息邮寄给贡献 40％收入的顾客，还是那些不到 1％的顾客？数据库营销有时候就是这么简单。这样的营销所节省下来的成本会很可观 。

结合这三个指标，我们就可以把顾客分成 5＊5＊5 = 125 类，对其进行数据分析，然后制定我们的营销策略。

最近一次消费、消费频率、消费金额是测算消费者价值最重要也是最容易的方法，这充分的表现了这三个指标对营销活动的指导意义。而其中，最近一次消费是最有力的预测指标。

RFM 模型的应用意义

在众多的客户关系管理(CRM)的分析模式中，RFM 模型是被广泛提到的。RFM 模型是衡量客户价值和客户创利能力的重要工具和手段。该模型通过一个客户的近期购买行为、购买的总体频率以及花了多少钱三项指标来描述该客户的价值状况。

RFM 模型较为动态地层示了一个客户的全部轮廓，这对个性化的沟通和服务提供了依据，同时，如果与该客户打交道的时间足够长，也能够较为精确地判断该客户的长期价值(甚至是终身价值)，通过改善三项指标的状况，从而为更多的营销决策提供支持。

在 RFM 模式中，R(Recency)表示客户最近一次购买的时间有多远，F(Frequency)表示客户在最近一段时间内购买的次数，M (Monetary)表示客户在最近一段时间内购买的金额。一般的分析型 CRM 着重在对于客户贡献度的分析，RFM 则强调以客户的行为来区分客户。

RFM 非常适用于生产多种商品的企业，而且这些商品单价相对不高，如消费品、化妆品、小家电、录像带店、超市等；它也适合在一个企业内只有少数耐久商品，但是该商品中有一部分属于消耗品，如复印机、打印机、汽车维修等消耗品；RFM 对于加油站、旅行保险、运输、快递、快餐店、KTV、行动电话信用卡、证券公司等也很适合。

RFM 可以用来提高客户的交易次数。业界常用的 DM(直接邮寄)，常常一次寄发成千上万封邮购清单，其实这是很浪费钱的。根据统计(以一般邮购日用品而言)，如果将所有 R(Recency) 的客户分为五级，最好的第五级回函率是第四级的三倍，因为这些客户刚完成交易不久，所以会更注意同一公司的产品信息。如果用 M(Monetary)来把客户分为五级，最好与次好的平均回复率，几乎没有显著差异。

有些人会用客户绝对贡献金额来分析客户是否流失，但是绝对金额有时会曲解客户行为。因为每个商品价格可能不同，对不同产品的促销有不同的折扣，所以采用相对的分级(例如 R、F、M 都各分为五级)来比较消费者在级别区间的变动，则更可以显现出相对行为。企业用 R、F 的变化，可以推测客户消费的异动状况，根据客户流失的可能性，列出客户，再从 M（消费金额）的角度来分析，就可以把重点放在贡献度高且流失机会也高的客户上，重点拜访或联系，以最有效的方式挽回更多的商机。

RFM 也不可以用过头，而造成高交易的客户不断收到信函。每一个企业应该设计一个客户接触频率规则，如购买三天或一周内应该发出一个感谢的电话或 Email，并主动关心消费者是否有使用方面的问题，一个月后发出使用是否满意的询问，而三个月后则提供交叉销售的建议，并开始注意客户的流失可能性，不断地创造主动接触客户的机会。这样一来，客户再购买的机会也会大幅提高。

企业在推行 CRM 时，就要根据 RFM 模型的原理，了解客户差异，并以此为主轴进行企业流程重建，才能创新业绩与利润。否则，将无法在新世纪的市场立足。

瑞定的学习模型

瑞定的学习模型的概念

约翰·瑞定（John Redding）主要从战略规划理论的角度，分析组织学习的各种模式及学习型企业的基本特点，提出了被称为“第四种模型”的学习型组织理论。它有四个基本特点，即“持续准备——不断计划——即兴推行——行动学习”。简单来说，约翰·瑞定模式认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习而后实施准备、计划和推行。学习与工作是不可分割的，学习型组织强调的是在行动中学习，强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。学习贯穿准备、计划和实施的每一个阶段，是“全过程学习”，即学习必须贯穿于组织系统运行的整个过程之中。

约翰·瑞定的三种变革模型

约翰·瑞定认为组织的未来生存能力取决于组织能否实现系统的快速变革。根据实施变革的不同运行机制，他提出了三种变革模型：

第一种是强调“计划”的模型。在这一模型中，高层管理人员的计划能力至关重要，它与传统的命令——控制型管理模型相一致。

其基本前提是只要高层管理人员能运用定量分析法理性地预测未来变化，并设计出变革计划，那么变革就能一蹴而就。在这一模型中，高层管理人员的计划能力是至关重要的，它与传统的命令一控制型管理模型相一致。但由于企业环境的变化速度常常快于计划的实施，

第二种是强调“执行计划”的模型。此种模型下的运行机制是“计划——执行计划”，也即在计划阶段更加强调与中层经理的沟通，以保证变革计划的顺利推行。

执行计划是计划的进一步细化，它对计划实施过程中可能产生的问题制定了具体的解决对策，并对所需的各种资源做了规定。然而，变革计划的贯彻，还有赖于组织环境的促成。许多系统问题如企业文化、管理风格、薪酬等也常常影响计划的实施。

第三种模型强调变革前的一系列“准备”工作，运行机制为“准备——计划——实施”。这一模型注重变革前的一系列准备工作，而组织变革的成败直接取决于种种准备工作的充分与否。准备工作包括：认清形势，广泛沟通，达成共识；协调企业文化等环境因素，创设有利于变革进行的环境；改革所需的各种技能，武装员工。显然，第三种模型已把企业战略变革置于一个比较完整的框架之中，其不足之处是把变革看成是某个固定项目，忽视了变革与企业战略、结构和信息系统之间的相互关系。

瑞定的第四种模型

约翰·瑞定在前三种模型的基础上提出了“第四种模型”，即 “学习型组织”。它有四个基本要点：

① 持续准备：组织始终处于持续的准备阶段，它并不针对某项特定的变革项目，而是广泛地关注组织与环境的协调，不断对经营行为提出质疑，时时为变革做准备，使组织在多变的环境中能随时应对各种挑战。

② 不断计划：在学习型组织中，计划是开放的、灵活的。这就是说计划是不断修订的，战略方向是灵活开放的。同时，计划的制定是广泛地征询了参与计划实施的一线员工的意见。

③ 即兴推行：学习型组织在推行变革计划的过程中，并不要求员工按部就班，而是鼓励员工充分发挥潜力，采用“即兴创作”的原则，创造性地实施变革计划。

④ 行动学习：学习型组织不是通过一年一度的评估体系来衡量变革的成败，而是通过各种途径随时检验变革行动，并及时做出反应，从而调整组织的行动策略，提高变革效益，加快变革速度。行动学习贯穿变革的准备、计划和实施的每一个阶段。

学习型组织通过持续准备、不断计划和即兴实施，完成一次又一次的变革，同时又在为下一次变革做准备。学习型组织就是这样循环不断地获得创新发展，这也是约翰·瑞定眼中学习型组织的生命力之所在。

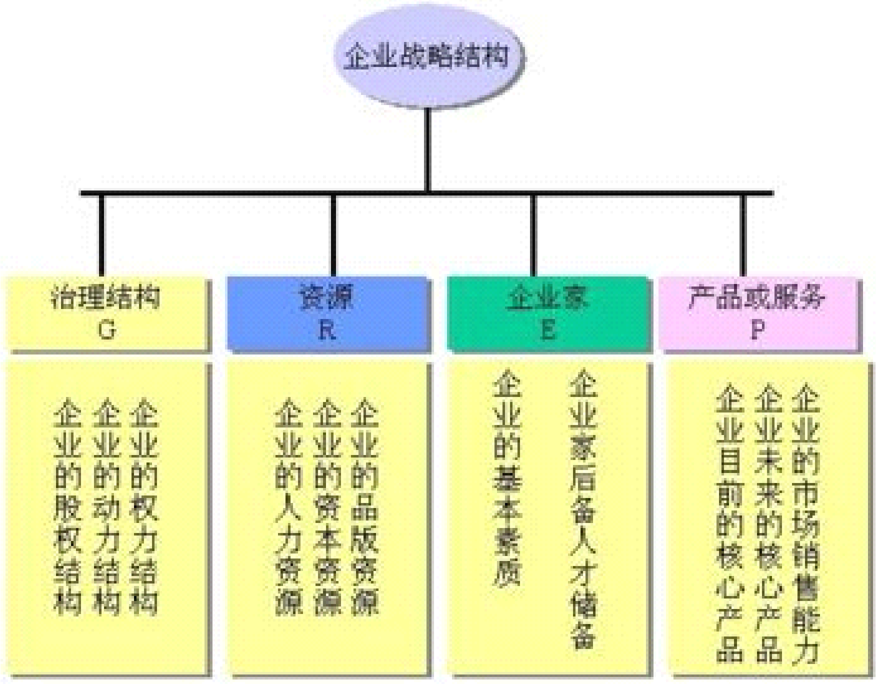
相关条目

- 马奎特的学习型组织系统模型
- 沃尔纳的五阶段模型
- 圣吉模型

GREP 模型

什么是 GREP 模型？

GREP 模型是进行组织内环境分析的有效工具，是分析企业竞争优势的内生战略分析法，即将企业的战略结构由四个部分组成：治理结构，资源，企业家，产品或服务，如下图所示:



GREP 模型内容分析

G（Governance，公司治理）

因为代理问题的存在，确切地说是组织成员（所有者、雇员等）之间存在利益冲突，且因交易费用之大使代理问题不可能通过合约解决，导致公司治理问题就必然在一 个组织中产生。公司治理是一种合同关系，功能是配置权、责、利。国内学者吴敬琏教授认为，“所谓公司治理结构，是指由所有者、董事会 和高级执行人员即高级经理三者组成的一种组织结构。在这种结构中，上述三者之间形成一定的制衡关系。通过这一结构，所有者将自己的资产交由公司董事会托管；公司董事会是公司的决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩和解雇权；高级经理人员受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会的授权范 围内经营企业。”

R（Resource，资源）

组织拥有资源的种类、数量、质量、稀缺性、流动性等对组织的发展方向和空间有很 大的影响，许多企业是因拥有自然资源而存在的，如矿山，则他对所拥有的矿山资源必须有十分清楚的了解，政府的资源是他拥有的公权这一资源，许多企业把人力资源放在很重要的位置，从一定意义上来说摸清资源就是认清企业的竞争优势有劣势。

E（Enterpriser，企业家）

企业家或者说管理团队，对企业的业绩起着重要作用，是企业资本获得超额回报的源泉，企业家有多优秀，企业就有多优秀。企业应该由何种类型的企业家来经营，现在的企业家是不是合适的人选，应该建立怎样的管理团队，这是研究组织必须了解的问题。

P（Product，产品）

产品和服务是组织用来与社会交换的载体，企业现在产品、产品线，研制、试制、在制产品情况，产品处于产品生命周期的哪个阶段，都是关系企业命运的问题。

人才模型

什么是人才模型

人力资源是企业最重要的资源，对人才的研究是每一个企业所关心的问题。人才模型在这方面起到了十分重要的作用。该模型对人才进行了分类，如下图所示。在这个模型中，人才被分为四种基本类型：专家型人才、中间型人才、杂家型人才、T 型人才。

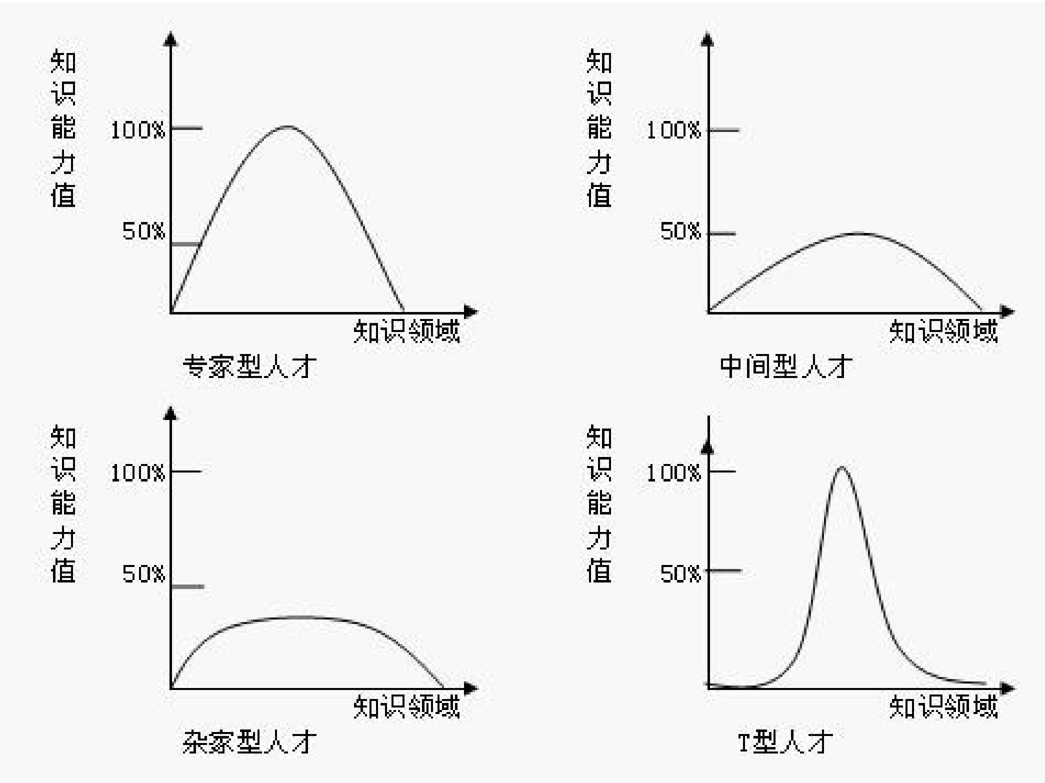


图:人才模型

人才模型详解

1.专家型人才

专家型人才通常在基础科学或应用科学的某一分支有突出成就，这类人才的知能值(知识和能力的比值)很高，在某个学科的专门领域内造诣较深，但知识面并不太宽。

对于企业来说，要正确理解“专家”的含义，凡是在某一方面特别擅长的，都可以称为“专家”。比如，身怀绝技的工人，就属于专家型人才，甚至，一个清洁工，如果他在工作岗位上表现出了超出许多人的特殊技能，能够把清洁做到一流水平，他也属于清洁工行列的专家。

2. 中间型人才

中间型人才通常从事应用科学研究，他们的视野较开阔，可能涉及几个学科，但每个学科的知识水平都达不到专家型人才的水平，他们的优点是解决实际问题的能力较强。在企业里，基层技术人员通常属于这一类人才。

3. 杂家型人才

这类人才可以用杂而不太精来形容，他们知识面很广，但缺少应有的深度，这类人才可以旁征博引，融会贯通。这类人才放在公关部门很适合。

4. T 型人才

从模型图看，这类人的曲线如同一个倒过来的“T”字，他们不仅在某个专门知识领域有较深的研究，而且又有较广的知识面，这类人是相当宝贵的人才。我们经常称的“复合型人才”就是 T 型人才，而称作“万金油”的，属于杂家型人才。

人才模型常常与人才选拔和培育的“德、识、才、学、体”结合使用：“德”是指道德，可分为三个层次，即政治品德、道德修养、个性及心理品质，这三个层次是相互区别的，在人才成长和发展中具有不同的地位和作用，但又互相联系、互相制约、互相促进。政治品德主要作用于社会，道德修养主要作用于交往对象，个性及心理品质主要作用于本人。人的个性及心理品质比较隐蔽，一般不为人所重视，但它又不是政治品质和道德修养的基础，有的人没有取得事业上的成功，倒不是政治品德和道德修养不足，而是个性及心理品质欠佳，这也是人才失败的重要原因之一。

“识” 是指见识，可分为三个方面，即：要看得清本学科领域的发展方向及发展趋势；要能抓得住在本学科领域中的具有较大意义的攻关课题；要有比较清醒而准确的自我认识能力。有些人之所以没有作出应有的成就，并不是因为其道德、学问不行，而是因为见识不高，不能抓住学科发展和时代提出的课题进行研究。“才”是指才能，人才类别不同，所需才能不同，但才能中最重要的是创造才能，它包括两个方面：创造性思维能力和创造性的实践能力。“学”是指学问，不同类别不同层次的人应有不同的知识结构和智力结构。“体”是指体魄，体魄健康在人才成长过程中占有重要地位。“德”、“识”、“才”、“学”、“体”之间的关系是辩证统一的关系，德是统率，学是精神基础，体是物质基础，才和识是在体和学的基础上、在德的制约下发展起来的。

适用范围

人才模型主要应用于下列时机：

(1)人才选拔。

(2)人才培养。

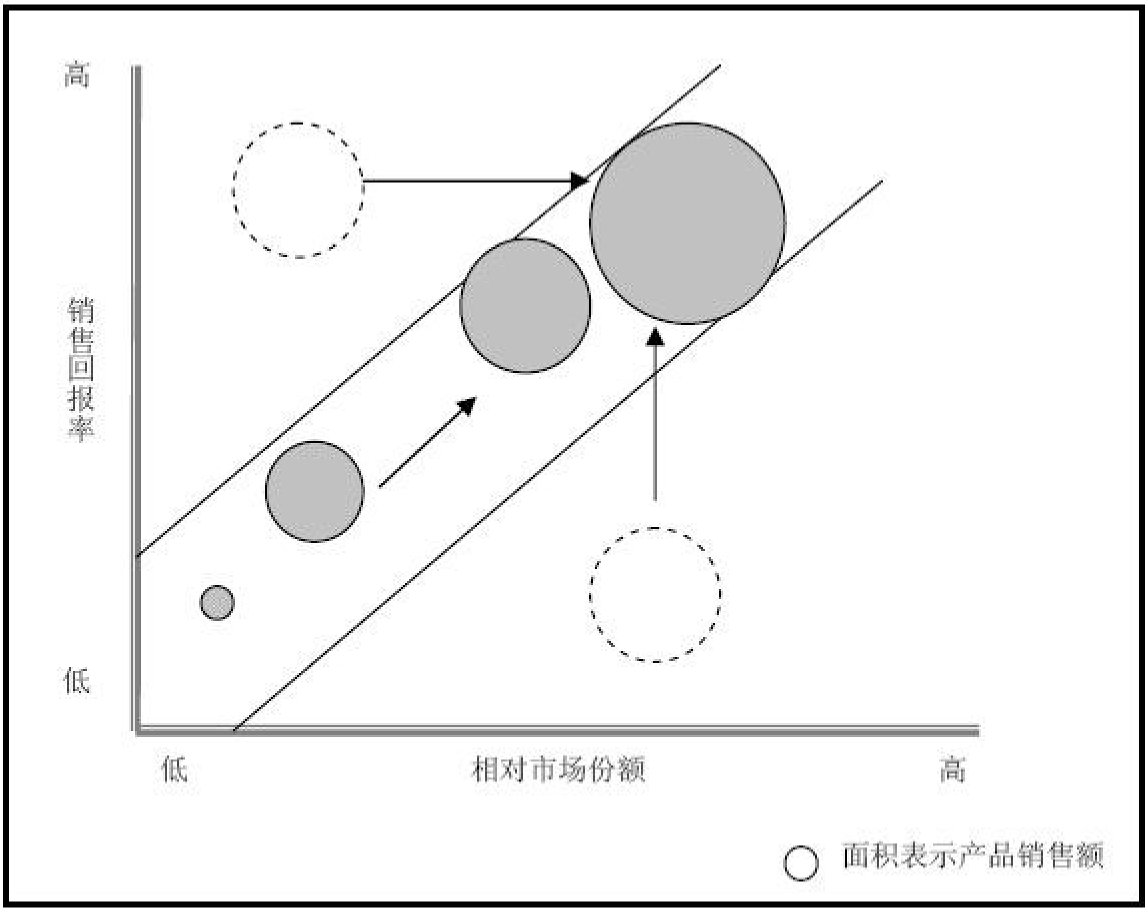
(3)管理干部任用。

ROS/RMS 矩阵

ROS/RMS 矩阵(Return Of Sales/Relative Market Share，简称 ROS/RMS Matrix)

ROS/RMS 矩阵也称做销售回报和相对市场份额矩阵，主要是用来分析企业的不同业务单元或产品的发展战略。这个模型认为，企业某个业务单元或产品在市场上的销售额应该与其在市场中的相对份额成正比，并且该业务单元或产品的销售额越高，该业务单元或产品为企业所提供的销售回报就应该越高。

如下图，企业的某种业务单元或产品的销售额在由低向高不断增加，其相对市场份额和销售回报也在一个“通道”内由低向高不断增加。如果该业务单元或产品的销售额增加，而其对企业的销售回报或相对市场份额降低，那么企业就不应该在这个时候进入其他领域，应该着重改善这个业务单元或产品的经营状况。



ROS/RMS 矩阵

3C 战略三角模型

3C 战略三角模型简介（3C's Strategic Triangle Model）

3C 战略三角模型（3C 模型）是由日本战略研究的领军人物大前研一（Kenichi Ohmae）提出的，他强调成功战略有三个关键因素，在制定任何经营战略时，都必须考虑这三个因素，即

- 公司自身（Corporation）。
- 公司顾客（Customer）。
- 竞争对手（Competition）。

只有将公司、顾客与竞争者整合在同一个战略内，可持续的竞争优势才有存在的可能。 大前研一将这三个关键因素称作为 3C 或战略三角。

公司本身、顾客和竞争对手构成了战略的三角形，精明的战略家总是从整体纵览三种角色，力图把握它们之间的动态关系，制定最为适宜和有效的战略规划单位，从而扩展公司的相对优势。

任何经营战略的构想均须考虑三个主要角色；即公司本身、顾客和竞争对手。此"战略三 C"中的每一个都是活生生的实体，都有自身的兴趣和目的。我们将其合称为"战略三角形"。

从战略三角形的逻辑来看，战略家的任务是要在决定经营成功的关键因素上，取得相对于竞争的优势；同时还必须有把握其战略能使公司的力量和某一确定市场的需求相配合。使市场需要与公司目标彼此协调，这对建立持续稳定的良性关系是不可少的：否则公司的长期战略可能将处于危险之中。

但这种协调总是相对的，如果竞争对手能够提供一个更优的配合，公司就会持续处于不利地位。如果公司与消费者打交道的方式与其竞争者雷同，消费者就无以分辨他们各自的产品，其结果可能是一场价格战。虽然短期内可能对消费者有利，但却会使公司与消费者两败俱伤。一个成功的战略必须确保公司的实力与消费者的需求之间能够形成一个压倒竞争对手的更好的，且更强有力的协调。

根据三个关键角色的观点，所谓战略，就是透过这种方式，一个公司运用自己的有关实力来更好地满足顾客需求的同时，将尽力使其自身有效地区别于竞争对手。

公司战略

公司战略旨在最大化企业的竞争优势，尤其是与企业成功息息相关的功能性领域的竞争优势：

- 选择性和程序化。 企业没有必要在各个功能领域都占据领先优势，企业要能够在某一核心功能上取得决定性优势，那么，它的其他功能领域即便平庸，最终也将因此核心功能优势而获得提升。

- 以自制或购买为例。在劳动力成本迅速攀升的情况下，是否将企业的组装业务转包出去，就成了一个非常重要的战略决定。如果竞争对手不能迅速将生产功能转移给承包商和供营商，那么，该公司与竞争对手的差别最终将表现在成本结构上以及应对需求波动的反应能力上，而这些差别对企业经营与市场竞争将产生至关重要的影响。

- 提高成本效益。 通过以下三种基本方式实现

1、较之竞争对手，更为高效地减少成本费用。

2、简单化、优化选择(什么意思?)：

受理的订单。

提供的产品。

执行的功能。

这种“摘樱桃”（选取最好的）的做法对企业运营影响巨大，一些经营业务、生产功能被削减之后，企业运营成本下降的速度要比营业收入增加的速度还要快。

3、将企业某项业务的关键功能与其他业务共享，甚至于与其他公司共享。 经验表明，很多情况下，在一个或多个次级营销功能领域进行资源共享是有利的。

战略规划单位

对于一个经营不同行业，产品又售予不同顾客群的大公司，它所需运用的战略三角形及其要制定的经营战略显然都不止一个。那么，是几个呢?应当在公司的那一级单位制定战略才有意义呢?

为了制定和执行一个有效战略，经营单位必须有充分的经营自由度来面对三个关键角色中的任一个。就顾客这一方面而言．它必须面对市场整体，而并非只为某一局部。战略规划单位如果划定得过小，即它在公司中的层次过低，它就会缺乏纵览整个市场前景的必要权利。在这种情况下，如果竞争对手都能够预见顾客的全部需要，包括那些因战略单位过小的限制所无法察觉到的，这就会造成公司的不利条件。例如，假使一个顾客想买一整套电子器材，而供方却只有一种专用开关，这样的供应商就要吃亏了。

为了能够获得最大自由度以满足顾客的所有需要，从公司本身的角度来看，战略规划单位必须拥有每一项重要功能，包括采购、设计、工艺、制造和销售、市场开发以及分配和服务等。这并不说战略规划单位不能与其他单位共享某一种功能资源，例如研究与发展。这一原则的真意在于：一个好的经营单位的战略必须能有效发挥与顾客及竞争对手有关的所有功能，然而，作为一个战略规划就必须能挖掘、利用本公司的所有潜力以使自己区别于竞争者。这种区别的形成，只能来自双方在功能实力上的差别，无论它是单一功能差别还是各种功能复合形成的差别。

战略规划单位的确定

战略规划单位不宜划定得过于狭小，以至在战略三 C 方面缺乏必要的自由度。例如，农用拖拉机的战略就没有什么用处，因为战略单位在公司中的层次过低了，第一它不能考虑农民之外的产品应用以及其他的顾客群;第二它不足以对付制造船用、车用或工程机械设备的专业制造商,他们几乎可在任何时候用一套带有边界条件的全新产品打入农用拖拉机市场。在这种情况下,也许战略单位较好的选择是小型狄塞尔柴油机，因为这有足够广阔的前景和充分的战略自由度。

出于同样的原因，如果战略规划单位划定得过宽，也无法建立切实有效的战略，例如一个医疗保健战略包括医疗设备、医疗服务、医院、教育、自我训练甚至社会福利等等。其战略中三 C 的每一个角色可能都包括几十个具有不同目的和功能，完全不相同的因素，它们所组成的相关短阵如同一个复杂得难以理解的恶梦。这样一个战略就必须以员易解的词语表达，或者得再付出极大的努力使之达到某种深度，才能对公司的战略推进有所作用。比较合理的战略应由朗使一系列设备如血液分析仪、断层 x 光扫描器、智囊电子资料处理系统等与生产相关的中间单位来构成。道理很简单：在这一层次上有着比较一致的需求的顾客和竞争者. 因而，无论是技术上的还是销售上的功能差别均可能形成。

我们还可找到其他一些战略经营单位确定不当的例子。例如医院后勤供应"战略"，某公司采购部门的"战略"或农业部的一项水利工程"战略"，这些例子的问题在于它们都缺少一个或更多的战略向量。要是根本没有竞争对手，也就不用制定其他战略，只要改进对顾客的服务就行了。这些战略的另一个问题是规划单位缺乏充分的战略自由度,战略活动的余地仅被限制在一两个职能部门，而这个部门对顾客的整体需要无力作出反应，更不用说对付竞争者的综合性攻击了。

顾客战略

依照大前研一的观点，顾客是所有战略的基础。 毫无疑问，公司的首要考虑应该是顾客的利益，而不是股东或者其他群体的利益。 从长远来看，只有那些真正为顾客着想的公司对于投资者才有吸引力。

顾客群体的合理划分法：

- 按消费目的划分。 即按照顾客使用公司产品的不同方式来划分顾客群。 以咖啡为例。 一些人饮用咖啡是为了提神醒脑，而另一些人则是为了休闲交际（如会议茶休期间边饮咖啡边做交谈）。

- 按顾客覆盖面划分。这种划分法源于营销成本和市场面的平衡研究。 此研究认为，不论营销成本与市场面二者关系如何变化，营销收益总是在递减的。因此，公司的任务就是要优化其市场面。 优化的依据既可以是消费者的居住地域，也可以是公司的分销渠道。通过这一做法，企业的营销成本较之竞争对手将处于更加有利的地位。

- 对顾客市场进行细分。在一个竞争激烈的市场上，公司的竞争对手极有可能采取与自己类似的市场手段。因此，从长远来看，企业最初制定的市场分割战略其功效将逐渐呈现下降

趋势。出现这样的情况后，企业就应该进一步聚焦一小部分核心客户，重新审视什么样的产品和服务才是他们真正需求的。

消费者组合的变化：

随着时间的推移，市场力量通过影响人口结构、销售渠道、顾客规模等等，不断改变消费者组合的分布状态，因此，市场划分也要因时制宜。 这种变化意味着公司必须重新配置其企业资源。

竞争者战略

除了要考察公司所有的关键功能外，战略家还必须有能力从整体上紧紧盯住自己的竞争者，包括它在如下几个关键战略要素方面的状况：研究与开发能力，在供应、制造、销售和服务方面所拥有的资源及其他利润来源(包括竞争者可能从事的所有经营项目)等方面，他还必须设身处地地考虑对方公司战略规划者的地位，以便探知对方制定战略的基本思想和假设。

所以，战略规划单位最好建立在这样一个层次上，在那里能够充分地注意到：

①所有需要和目的相同的顾客群组成的主要市场区隔。

②本公司的所有重要功能，以使公司能充分运用必需的功能，在顾客心目中建立起与众不同的独特形象。

③竞争者的所有关键方面，以便公司能抓住机会占据主动，使竞争对手不能毫无顾忌地使用它的实力来占公司位子。

大前研一主张，企业的竞争者战略，可以通过寻找有效之法， 追求在采购、设计、制造、销售及服务等功能领域的差异化来实现。 具体思路如下：

- 品牌形象差异化。索尼和本田的销售量比他们的竞争对手要高出许多，是因为他们在公关和做广告上投入得更多。 而且，比起竞争对手来，他们的广告战组织得更加谨慎、细致。当产品功能、分销模式趋同的时候，品牌形象也许就是差异化的唯一源泉。然而，瑞士腕表业遭遇的不幸也揭示了品牌形象的危险性。因此，必须对品牌形象进行长期有效的监控。

- 利润和成本结构差异化。首先，从新产品的销售和附加服务上， 追求最大可能的利润。 其次，在固定成本与变动成本的配置比率上做文章。当市场低迷的时候，固定成本较低的公司能够轻而易举地调低价格。 由此，通过低价策略，公司极易扩大市场份额。这一策略对于那些固定成本较高的企业有很大的杀伤力。 市场价格过低的时候，他们往往寸步难行。

- 轻量级拳击战术。如果公司打算在传媒上大做广告，或者加大研发力度，那么公司收入将会有很大一部分消耗在这些附加的固定成本上面。中小企业跟市场巨擘在这样一些领域交战，孰胜孰负不言自明。然而，企业可以将其市场激励计划建立在一个渐进比例上，而不是一个绝对数值上。这样一种可变的激励计划，同时能够保证经销商为了获取额外回报，

加大企业产品的销售力度。 很显然， 市场三巨头（Big Three Market Players）不可能为其经销商提供这样的额外回报， 如此，他们的收益将很快遭受到中小公司的侵蚀。

- Hito-Kane-Mono。 Hito-Kane-Mono 是日本企划师们津津乐道的三个字，即人、财、物(固定资产)。 他们相信，只有当此三者达成平衡，无一冗余或浪费，才能实现流线型的企业管理。 例如：现金存量超出管理人员的资金需求量，就是一种浪费。相反，如果管理人员太多，而供其支配的资金不足，同样也是一种浪费。由此产生的浪费还包括，财务管理人员不得不把宝贵的时间花在如何分配有限的资金上。在此人、财、物三种资源中，应该最后配置资金。公司首先应该依据现有的“物”（厂房车间、机器设备、技术工艺、流程业务及功能强项）对“人”（管理类型的人才资源）进行针对性的配置 。 一旦“人”的创造性被开发了出来，产生了远见卓识的商业构想，“物”和“财”就应该按需求配置到这些具体的商业构想和生产项目上去。

决策检验

经营单位的划定总会引起争议。因此在制定战略的过程中，当有关三个关键角色的基本参数已经理清时，最好提出以下三个问题对选定的单位的合理性进行再解释：

①顾客的要求是否已按本行业充分研究确定和理解，市场的区隔是否能使不同部分的要求得到区别对待?

②经营单位是否有能力对已确定的市场区隔中的顾客的基本需求作出功能上的反应?

③竞争对手是否还有一些不同的经营条件，使他们能具有相对优势?

如果答案使人有理由怀疑经营单位在市场进行有效竞争的能力，这一单位应重新确定．以便更满足顾客的需求和应付竞争的威协。

参考文献

- Kenichi Ohmae - The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business
- Kenichi Ohmae - The Invisible Continent: Four Strategic Imperatives of the New Economy[中译本《看不见的新大陆：知识经济四大策略》，台湾天下杂志出版社，2001]

SWOT 分析模型

SWOT 分析模型简介

在现在的战略规划报告里，SWOT 分析应该算是一个众所周知的工具。来自于麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析，包括分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。因此，SWOT 分析实际上是将对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

SWOT 模型含义介绍

优劣势分析主要是着眼于**企业自身的实力及其与**竞争对手**的比较**，而**机会和威胁分析**将注意力放在**外部环境的变化及对企业的可能影响**上 。在分析时，应把所有的内部因素（即优劣势）集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

1、 机会与威胁分析（OT）

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展，特别是世界经济全球化、一体化过程的加快，全球信息网络的建立和消费需求的多样化，企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此，环境分析成为一种日益重要的企业职能。

环境发展趋势分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。

对环境的分析也可以有不同的角度。比如，一种简明扼要的方法就是 PEST 分析，另外一种比较常见的方法就是波特的五力分析。

2、 优势与劣势分析（SW）

识别环境中有吸引力的机会是一回事，拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。每个企业都要定期检查自己的优势与劣势，这可通过“企业经营管理检核表”的方式进行。企业或企业外的咨询机构都可利用这一格式检查企业的营销、财务、制造和组织能力。每一要素都要按照特强、稍强、中等、稍弱或特弱划分等级。

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说，所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业

的主要目标——赢利。但值得注意的是：竞争优势并不一定完全体现在较高的赢利率上，因为有时企业更希望增加市场份额，或者多奖励管理人员或雇员。

竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西，它可以是产品线的宽度、产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象以及服务的及时、态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势，但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义，因为只有这样，才可以扬长避短，或者以实击虚。

由于企业是一个整体，而且竞争性优势来源十分广泛，所以，在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，以及价格是否具有竞争性等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有潜在用户角度上，而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势，势必会吸引到竞争对手的注意。一般地说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势;然后就处于维持这种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应;而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其它更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。

而影响企业竞争优势的持续时间，主要的是三个关键因素：

- 1、建立这种优势要多长时间?
- 2、能够获得的优势有多大？
- 3、竞争对手做出有力反应需要多长时间？

如果企业分析清楚了这三个因素，就会明确自己在建立和维持竞争优势中的地位了。

显然，公司不应去纠正它的所有劣势，也不是对其优势不加利用。主要的问题是公司应研究它究竟是应只局限在已拥有优势的机会中，还是去获取和发展一些优势以找到更好的机会。有时，企业发展慢并非因为其各部门缺乏优势，而是因为它们不能很好地协调配合。例如有一家大电子公司，工程师们轻视销售员，视其为“不懂技术的工程师”；而推销人员则瞧不起服务部门的人员，视其为“不会做生意的推销员”。因此，评估内部各部门的工作关系作为一项内部审计工作是非常重要的。

波士顿咨询公司提出，能获胜的公司是取得公司内部优势的企业，而不仅仅是只抓住公司核心能力。每一公司必须管好某些基本程序，如新产品开发、原材料采购、对订单的销售引导、对客户订单的现金实现、顾客问题的解决时间等等。每一程序都创造价值和需要内部部门协同工作。虽然每一部门都可以拥有一个核心能力，但如何管理这些优势能力开发仍是一个挑战。

SWOT 分析步骤

1、 确认当前的战略是什么？

2、 确认企业外部环境的变化（波特五力或者 PEST）

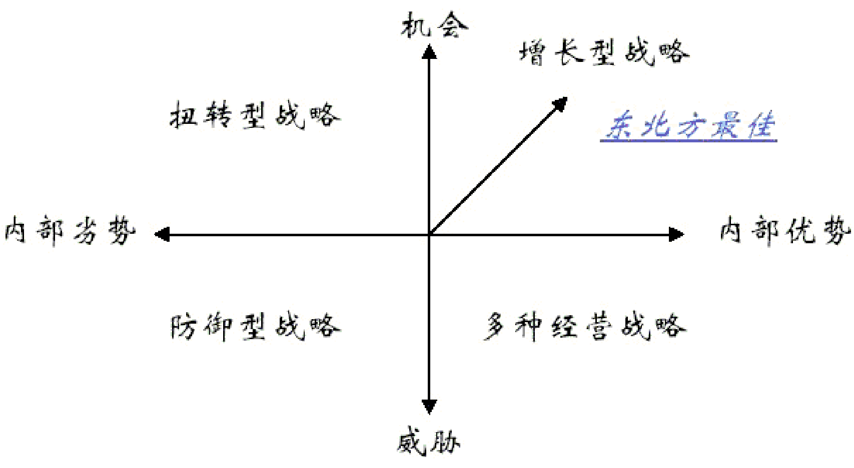
3、 根据企业资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制。

潜在资源力量	潜在资源弱点	公司潜在机会	外部潜在威胁
• 有力的战略 • 有利的金融环境 • 有利的品牌形象和美誉 • 被广泛认可的市场领导地位 • 专利技术 • 成本优势 • 强势广告 • 产品创新技能 • 优质客户服务 • 优秀产品质量 • 战略联盟与并购	• 没有明确的战略导向 • 陈旧的设备 • 超额负债与恐怖的资产负债表 • 超越竞争对手的高额成本Higher • 缺少关键技能和资格能力 • 利润的损失部分 • 内在的运作困境 • 落后R&D能力 • 过分狭窄的产品组合 • 市场规划能力的缺乏	• 服务独特的客户群体 • 新的地理区域的扩张 • 产品组合的扩张 • 核心技能向产品组合的转化 • 垂直整合的战略形式 • 分享竞争对手的市场资源 • 竞争对手的支持 • 战略联盟与并购带来的超额覆盖 • 新技术开发通路 • 品牌形象拓展的通路	• 强势竞争者的进入 • 替代品引起的销售下降 • 市场增长的减缓 • 交换率和贸易政策的不利转换 • 由新规则引起的成本增加 • 商业周期的影响 • 客户和供应商的杠杆作用的加强 • 消费者购买需求的下降 • 人口与环境的变化

4、 按照通用矩阵或类似的方式打分评价

把识别出的所有优势分成两组，分的时候以两个原则为基础：它们是与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。用同样的办法把所有的劣势分成两组，一组与机会有关，另一组与威胁有关。

5、将结果在 SWOT 分析图上定位



或者用 SWOT 分析表，将刚才的优势和劣势按机会和威胁分别填入表格。



6、 战略分析

举一个科尔尼 SWOT 分析得出战略的例子。

内部能力 / 外部因素	优势(Strength)	劣势(Weakness)
	• 作为国家机关，拥有公众的信任 • 顾客对邮政服务的高度亲近感与信任感 • 拥有全国范围的物流网（几万 家邮政局） • 具有众多的人力资源 • 具有创造邮政/金融 synergy 的可能性	• 上门取件相关人力及车辆不足 • 市场及物流专家不足 • 组织、预算、费用等方面的灵活性不足 • 包裹破损的可能性很大 • 追踪查询服务不过完善
机会(Opportunities)	SO	WO
• 随着电子商务的普及，对寄件需求增加（年平均增加 38%） • 能够确保应对市场开放的事业自由度 • 物流及IT等关键技术的飞跃性的发展	- 以邮政网络为基础，积极进入宅送市场 - 进入shopping mall 配送市场 - ePOST 活性化 - 开发灵活运用关键技术的多样化的邮政服务	- 构成邮寄包裹专门组织 -过实物与信息的统一化进行实时的追踪(Track & Trace) 及物流控制(Command & Control) - 将增值服务及一般服务差别化的价格体系的制定及服务内容的再整理
风险(Threats)	ST	WT
• 通信技术发展后，对邮政的需求可能减少 • 现有宅送企业的设备投资及代理增多 • WTO 邮政服务市场开放的压力 • 国外宅送企业进入国内市场	- 灵活运用范围宽广的邮政物流网络，树立积极的市场战略 - 通过与全球性的物流企业进行战略联盟 - 提高国外邮件的收益性及服务 - 为了确保企业顾客，树立积极的市场战略	- 根据服务的特性，对包裹详情单与包裹运送网分别运营 - 对已经确定的邮政物流运营提高效率(BPR)，由此提高市场竞争力

成功应用 SWOT 分析法的简单规则

- 进行 SWOT 分析的时候必须对公司的优势与劣势有客观的认识；
- 进行 SWOT 分析的时候必须区分公司的现状与前景；
- 进行 SWOT 分析的时候必须考虑全面。
- 进行 SWOT 分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手；
- 保持 SWOT 分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析；
- SWOT 分析法因人而异。

一旦使用 SWOT 分析法决定了关键问题，也就确定是市场营销的目标。SWOT 分析法可与 PEST analysis 和 Porter's Five-Forces analysis 等工具一起使用。市场营销课程的学生之所以

热衷于 SWOT 分析法是因为它的易学性与易用性。运用 SWOT 分析法的时候，要将不用的要素列入相关的表格当中去，很容易操作。

SWOT 模型的局限性

与很多其他的战略模型一样，SWOT 模型已由麦肯锡提出很久了，带有时代的局限性。以前的企业可能比较关注成本、质量，现在的企业可能更强调组织流程。例如以前的电动打字机被印表机取代，该怎么转型？是应该做印表机还是其他与机电有关的产品？从 SWOT 分析来看，电动打字机厂商优势在机电，但是发展印表机又显得比较有机会。结果有的朝印表机发展，死得很惨；有的朝剃须刀生产发展很成功。这就要看，你要的是以机会为主的成长策略，还是要以能力为主的成长策略。SWOT 没有考虑到企业改变现状的主动性，企业是可以通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势，从而达到过去无法达成的战略目标。

在运用 SWOT 分析法的过程中，你或许会碰到一些问题，这就是它的适应性。因为有太多的场合可以运用 SWOT 分析法，所以它必须具有适应性。然而这也会导致反常现象的产生。基础 SWOT 分析法所产生的问题可以由更高级的 POWER SWOT 分析法得到解决。

SWOT 分析法案例分析

中国电信的 SWOT 分析案例

在已经过去的一年里，中国电信的新闻热点、焦点不断。电信资费的调整、中国电信南北大分拆以及中国电信将面临入世挑战等让人们瞩目。在新的一年里，中国电信又将上演一场“与狼共舞”的惊险剧目。面对激烈的市场竞争，对中国电信进行 SWOT 分析,也许能让大家对中国电信未来的发展有一个清醒的、客观的认识。

中国电信的优势(strength)和劣势(weakness)分析

自 20 世纪 80 年代中期起，中国电信经历了近 20 年的高速发展，已经形成了规模效益。尽管此间经历了邮电分营、政企分开、移动寻呼剥离、分拆重组等一系列的改革，但在中国的电信业市场上，中国电信仍具有较强的竞争和发展优势。主要表现在客户资源、网络基础设施、人才储备、服务质量等方面：

1、中国电信市场引入竞争机制后，中国电信与中国移动、中国联通、中国网通等运营商展开激烈竞争。中国电信南北分拆后，在保留原有大部分固定电话网和数据通信业务的同时，继承了绝大部分的客户资源、保持良好的客户关系，在市场上占领了绝对的优势。1.79 亿的固定电话用户，1500 多万的数据通信用户，为中国电信发展业务，增加收入奠定了良好的基础。

2、中国电信基础网络设施比较完善。改革开放 20 多年来，中国电信已建成了覆盖全国，以光缆为主、卫星和微波为辅的高速率、大容量、具有一定规模、技术先进的基础传输网、接入

网、交换网、数据通信网和智能网等。同时 DWDM 传输网，宽带接入网相继建设数据通信网络和智能网不断扩容。中国电信的网络优势已经成为当前企业发展的核心能力，同时具备了向相关专业延伸的基础和实力。

3、中国电信在发展过程培养和储备了一大批了解本地市场、熟悉通信设备的电信管理和技术的能力较高、结构合理的管理和专业人才。同时中国电信还积累了大量丰富的运营管理经验，拥有长期积累的网络管理经验、良好的运营技能和较为完善的服务系统。

4、中国电信日趋完善的服务质量。中国电信成立了集团客户服务中心，为跨省市的集团客户解决进网需求；中国电信还建立了一点受理、一站购齐的服务体系，最大限度地方便用户；紧接着中国电信推出了首问负责制，解决了企业在向用户提供服务过程中的相互扯皮、相互推委的问题；另外，中国电信还设立了服务热线(1000)、投诉热线(180)等，建立了与用户之间的沟通服务，提供互动式服务。

虽然中国电信具有一定的发展优势，但我们应该辨正地看待这些优势。辩证法告诉我们，优势和劣势都是相对的，即在一定的条件下，优势很可能就转变成劣势。中国电信虽然拥有丰富的客户资源、完善的网络设施以及大量的储备人才，但缺乏现代企业发展所必需的战略观念、创新观念、人力资源开发管理、人文环境建设以及与此相适应的市场制度环境。业内人士认为，中国电信拥有资源优势，但却缺乏资源运作优势。一旦不慎，优势很可能就转变成劣势。目前，中国电信的劣势主要表现在以下几方面：

1、企业战略管理与发展的矛盾。一方面是企业决策层只重视当前战术和策略，忽视长远战略，湮没在日常经营性事物中，不能统观大局；另一方面企业缺乏应对复杂多变环境的企业运作战略策划人才。这个问题是当前实现企业持续发展、保持长久竞争优势的核心问题。

2、企业内部创新与发展的矛盾。面向计划经济的职能化业务流程、管理模式、组织模式已经呈现出与快速发展的不适应，并逐步成为制约电信企业参与全球化竞争的主要因素。ERP、管理和组织模式的改革创新以及企业特色人文环境的建设是实施企业发展战略应考虑的焦点问题。

3、中国电信现有的基础设施不能为用户提供特色服务。中国电信虽然拥有比较完善的网络基础设施，但这大都不是根据市场的实际需要建设的，而是为了满足普遍服务的需要。

4、拆分让中国电信由主体电信企业降级到一个区域性的电信企业。新中国电信的主要阵地将固守在南方市场，而北方市场将由新中国网通占领。即使受到拆分影响，但中国电信的实力仍然最强，只是苦于无全国网络，无法开展全国性的业务。

中国电信的机会(opportunity)和威胁(threat)分析

我国国民经济的快速发展以及加入 WTO，将为我国的信息化建设和通信发展提供前所未有的发展机遇。同时也为中国电信提供了巨大的机会，主要表现为：

1、国民经济的持续快速发展，形成了潜力巨大的市场需求，为中国电信提供了更大的发展空间。据有关研究报告测算：中国到完成加入 WTO 的各项承诺之后的 2005 年，其 GDP 和社会福利收入将分别提高 1955 亿元和 1595 亿元人民币，占当年 GDP 的 1．5%和 1．2%。本地

经济比较优势的重新配置资源所带来的巨大收益将进一步增强当地经济实力。而且入世将推动外资的引进和内需的拉动。入世后各地将极大改善投资环境，法律透明度提高和国民待遇的实现将吸引大量外来资本，本地企业实力将得到提高和增强。企业电信消费水平随之提高。劳动力市场结构的调整和转移必然带来社会人员的大量流动，同时拉动巨大的通信需求，话务市场将进一步激活。

2、电信业法律法规不断健全完善，电信业将进入依法管理的新阶段，为中国电信的发展创造了公平、有序的竞争环境。随着电信业法制的健全，政府的经济职能将发生根本的转变，政府会把企业的投资决策权和生产经营权交给企业，让企业经受市场经济的考验。这意味着政府将给中国电信进一步松绑，给予应有的自主权，有利于中国电信按市场经济规律运作。

3、中国政府大力推进国民经济和社会信息化的战略决策，为中国电信的发展创造了历史性的机会。“三大上网工程”(政府上网、企业上网、家庭上网)造就了我国消费能力强劲的信息产业市场，为我国信息产业市场创造良好环境的同时，使我国成为全球最大的信息产业市场之一。

4、中国加入 WTO 后电信市场逐步对外开放，将加快企业的国际化进程，有利于企业的经营管理、运作机制、人才培养与国际接轨。同时可促进中国电信借鉴国外公司的管理经验，积极地推进思维、技术、体制创新，提高产品档次，降低成本，完善服务质量，改进营销策略，增强核心竞争力。

5、电信市场潜力巨大。首先，我国经济发展不平衡，地区之间、消费层次之间的差异决定了电信需求的多层次和多样化，而通信技术的飞速发展，促进电信企业的网络升级换代和业务的推陈出新，在固定电话网与计算机通信的融合点上开发新业务潜力巨大，激发出新的消费需求。因而，从总体上看，我国电信市场孕育着巨大的需求潜力。其次，从固定电话看，中国电信平均主线普及率只有 13．8%，远低于发达国家平均水平。主线收入、盈利水平和市场规模也与发达国家平均水平相差甚远，发展的空间和潜力仍旧巨大。最后，从中国电信的其他业务看，互联网和固网智能网业务的市场规模和盈利能力将随着企业外部环境层次的提高而不断扩大。

6、移动牌照的发放。信息产业部部长吴基传曾经在公众场合说过，中国将拥有四个综合电信运营商，他们能够经营固定、移动、数据和其他各种基础电信业务，这意味着将再发两张移动牌照。目前，移动通信领域是潜力最大，也是竞争最激烈的通信领域，将成为各电信企业的必争之地。一旦中国电信拿到了移动牌照，那么移动领域将是中国电信的又一主营业务。

正所谓机会与威胁同在。任何事件的影响都是相对的，中国电信在迎接巨大机会的同时也将面临巨大的威胁，具体表现在以下几个方面：

1、电信市场竞争格局由局部转向全面、简单转向多元。首先，在竞争趋势方面，国内市场竞争将由价格竞争向核心能力创新竞争过渡。在过渡期间，市场份额的抢夺将成为市场跟随者的发展重点。其次，入世后的国际资本竞争压力也将逐步增大。国外电信运营商将通过兼并，联合和收购等方式实现全球服务化的速度不断加快。中国电信市场的 ICP、EMAIL、数据库、传真、视频会议等增值业务首当其冲地受到较大冲击，对电信企业的稳定增长产生影响。

2、中国电信人才流失较为严重。国内外许多公司采用高薪、高福利等政策吸引中国电信人才，造成中国电信人才严重流失。这一现象至今仍未得到解决。人才的流动是竞争的必然结果，是关系到中国电信生存发展的关键问题。因此，如何体现人才价值、发挥人才潜能，是中国电信必须正视的一个问题。

3、非对称管制对中国电信的影响。中国电信在经营许可、互联互通、电信资费、电信普遍服务等方面受到相对严格的行业管制。在目前的中国电信市场上，管制的不平等已经制约了中国电信的发展，在日趋激烈的电信市场竞争形势下，不尽快进行改革，中国电信只有一死。新中国电信公司不久后也将通过上市进行机制转换，实现与中国联通、中国移动相同的机制平台，从而开展有效的公平竞争。

某炼油厂 SWOT 分析案例

某炼油厂是我国最大的炼油厂之一，至今已有 50 多年的历史。目前已成为具有 730 万吨/年原油加工能力，能生产 120 多种石油化工产品的燃料-润滑油-化工原料型的综合性炼油厂。该厂有 6 种产品获国家金质奖，6 种产品获国家银质将，48 种产品获 114 项优质产品证书，1989 年获国家质量管理奖，1995 年 8 月通过国际 GB/T19002-ISO9002 质量体系认证，成为我国炼油行业首家获此殊荣的企业。

该厂研究开发能力比较强，能以自己的基础油研制生产各种类型的润油。当年德国大众的桑塔纳落户上海，它的发动机油需要用昂贵的外汇进口。1985 年厂属研究所接到任务后，立即进行调研，建立实验室。在短短的一年时间内，成功地研究出符合德国大众的公司标准的油品，拿到了桑塔纳配套用油的认可证，1988 年开始投放市场。以后，随着大众公司产品标准的提高，该厂研究所又及时研制出符合标准的新产品，满足了桑塔纳、奥迪的生产和全国特约维修点及市场的用油。

但是，该炼油厂作为一个生产型的国有老厂，在传统体制下，产品的生产、销售都由国家统一配置，负责销售的人员只不过是作些记账、统账之类的工作，没有真正做到面向市场。在向市场经济转轨的过程中，作为支柱型产业的大中型企业，主要产品在一定程度上仍受到国家的宏观调控，在产品营销方面难以适应竞争激烈的市场。该厂负责市场销售工作的只有 30 多人，专门负责润滑油销售的就更少了。

上海市的小包装润滑油市场每年约 2.5 万吨，其中进口油占 65%以上，国产油处于劣势。之所以造成这种局面，原因是多方面的。一方面在产品宣传上，进口油全方位大规模的广告攻势可谓是细致入微。到处可见有关进口油的灯箱、广告牌、出租车后窗玻璃、代销点柜台和加油站墙壁上的宣传招贴画，还有电台、电视台和报纸广告和新闻发布会、有奖促销、赠送等各种形式。而国产油在这方面的表现则是苍白无力，难以应对。另外，该厂油品过去大都是大桶散装，大批量从厂里直接售了，供应大企业大机构，而很少以小包装上市，加上销售点又少，一般用户难以买到经济实惠的国产油，而只好使用昂贵的进口油。

根据该炼油厂的上述情况，我们可以利用 SWOT 方法进行分析。根据分析结果，为了扭转该炼油厂在市场营销方面的被动局面，应该考虑采取如下措施：制订营销战略；增加营销人员和

销售点；增加产品小包装；实施品牌战略；开展送货上门和售后服务；开发研制新产品；继续提高产品质量和降低产品成本；发挥产品质量和价格优势；宣传 ISO9002 认证效果；通过研究开发提高竞争能力。

星巴克(Starbucks)SWOT 分析案例

- 优势－星巴克集团的盈利能力很强，2004 年的收入超过 6 亿美元。
- 劣势－星巴克以产品的不断改良与创新而闻名。（译者注：可以理解为产品线的不稳定）
- 机会－新产品与服务的推出，例如在展会销售咖啡。
- 威胁－咖啡和奶制品成本的上升。

Strengths(优势)

- Starbucks Corporation is a very profitable organization, earning in excess of $600 million in 2004.The company generated revenue of more than $5000 million in the same year.星巴克公司是一个盈利能力很强的组织，它在 2004 年收入超过六亿.同年该公司所产生的收入超过五亿美元。
- It is a global coffee brand built upon a reputation for fine products and services.通过提供声誉良好的产品和服务，它已经成长为一个全球性的咖啡品牌。 It has almost 9000 cafes in almost 40 countries.他在全世界的 40 个主要国家已经有了大约 9000 个咖啡店。
- Starbucks was one of the Fortune Top 100 Companies to Work For in 2005.， 在 2005 年星巴克就是财富 100 强公司之一。The company is a respected employer that values its workforce.星巴克重视员工，被认为是一个值得尊敬的雇主。
- The organization has strong ethical values and an ethical mission statement as follows, 'Starbucks is committed to a role of environmental leadership in all facets of our business.'该组织具有很强的道德价值观念和道德使命， '星巴克致力于做行业的佼佼者。

Weaknesses(劣势)

- Starbucks has a reputation for new product development and creativity.星巴克在新产品开发和创造享有声誉。 However, they remain vulnerable to the possibility that their innovation may falter over time.然而，随着时间的推移，他们创新仍有容易受到动摇可能。
- The organization has a strong presence in the United States of America with more than three quarters of their cafes located in the home market.它对于美国市场的依存度过高，超过四分三的咖啡店都开在自己的老家。 It is often argued that they need to look for a portfolio of countries, in order to spread business risk.有人认为他们需要寻求一个投资组合的国家，用来分散经营风险。
- The organization is dependant on a main competitive advantage, the retail of coffee.该组织依赖于一个主要的竞争优势，即零售咖啡。 This could make them slow to diversify into other sectors should the need arise.这可能使它们在进入其他相关领域的时候行动缓慢。

Opportunities(机会)

- Starbucks are very good at taking advantage of opportunties.星巴克非常善于利用机遇。
- In 2004 the company created a CD-burning service in their Santa Monica (California USA) cafe with Hewlett Packard, where customers create their own music CD.在 2004 年公司和惠普共同创建了 CD 刻录服务，在圣莫尼卡（美国加州）咖啡馆，顾客可以制作他们自己的音乐 CD 。
- New products and services that can be retailed in their cafes, such as Fair Trade products.在它的咖啡店里提供新的产品和服务，如平价产品。
- The company has the opportunity to expand its global operations.该公司有机会扩大其全球业务。 New markets for coffee such as India and the Pacific Rim nations are beginning to emerge.新的咖啡市场，如印度和太平洋地区的国家都开始出现。
- Co-branding with other manufacturers of food and drink, and brand franchising to manufacturers of other goods and services both have potential.为共同品牌与其他厂商的食物和饮料，和品牌特许经营权的制造商的其他商品和服务都具有的潜力。

Threats(威胁)

- Who knows if the market for coffee will grow and stay in favour with customers, or whether another type of beverage or leisure activity will replace coffee in the future?谁知道在未来，咖啡市场会增长并且保有客户，还是会出现新品种饮料或休闲活动从而取代咖啡？
- Starbucks are exposed to rises in the cost of coffee and dairy products.星巴克面对着咖啡原料和乳制品成本上升的局面。
- Since its conception in Pike Place Market, Seattle in 1971, Starbucks' success has lead to the market entry of many competitors and copy cat brands that pose potential threats. 由于其概念被市场认可，在 1971 年西雅图，星巴克的成功吸引许多竞争对手纷纷进入市场或复制品牌，从而构成潜在威胁。

'Starbucks' mission statement is 'Establish Starbucks as the premier purveyor of the finest coffee in the world while maintaining our uncompromising principles while we grow.' The following six guiding principles will help us measure the appropriateness of our decisions' more? '星巴克'使命是建立星巴克为世界上最优秀的咖啡，同时保持我们成长的原则。 '以下六个指导原则将帮助我们的措施是否恰当，我们的决定'呢？ Then go to Starbucks.然后回到星巴克。

Disclaimer: This case study has been compiled from information freely available from public sources. 免责声明：本案例研究是从公开的免费信息源编制而成。 It is merely intended to be used for educational purposes only.它仅仅是打算用于教育目的。

相关条目

- 高级 SWOT 分析法
- 初级 SWOT 分析
- PEST 分析模型
- 波特五力分析模型
- SWOT-CLPV 理论这一模型是在 SWOT 模型的基础上稍作修改而成的一个模型。
- TOWS 分析法
- OTSW 分析法也被称为**倒 SWOT 分析法**，其分析顺序与 SWOT 分析法恰好相反，首先分析市场的机会和危险，再分析企业的优势和劣势。SWOT 分析法首先分析自己，关注企业的优势和劣势，再分析市场是否有机会或者危险。而事实上，人们在制定竞争策略的时候首先看到的往往不是自己，而是市场，所以先确认市场机会，然后根据企业的优势判断企业是否能够把握机会，以及是否能够避免市场上存在的威胁，往往更具有实用性。

四链模型

四链模型的概念

四链模型是指如何分析与某个战略形成有密切关系的企业外部合作组织的一种模型。四链模型指出了战略主体四个方面的关系：非正式的合作联系与网络关系；正式的合作关系；补充者；政府联系与网络关系。

四链模型自诞生以来，就在花旗集团广泛使用，它对研究花旗集团的诸多合作项目的合作环境提供了有力的帮助。

合作已经成为一种重要的趋势，它有助于形成持续竞争优势，降低经营风险，以及降低成本等，使合作的双方都受益。

四链模型就是研究企业合作与合作环境的工具，它包括四个基本要素：

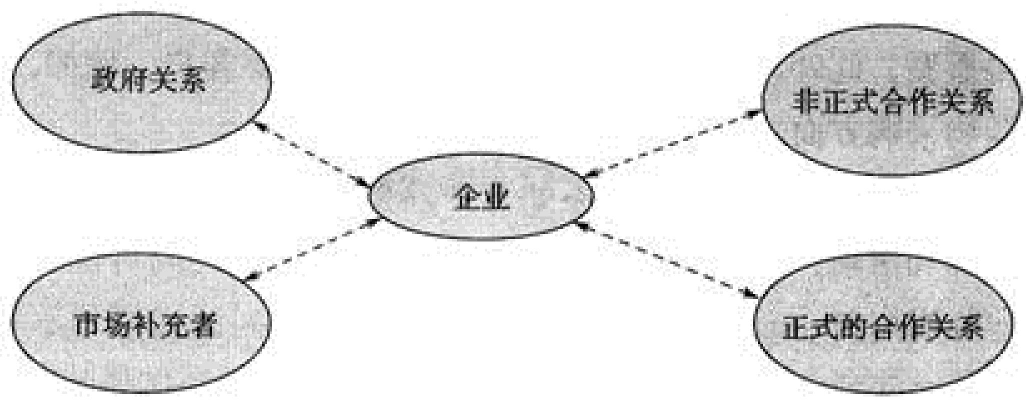
(1)非正式的合作关系。

(2)正式的合作关系。

(3)补充者。

(4)政府关系。

如图，通过四链模型分析合作与合作环境，目的在于建立企业与其所处环境之间合作的优势以及特色。



四链模型四要素介绍

1. 非正式的合作关系

企业为了寻求互惠的或共同的目标，但没有签署具有法律性的协议，他们之间的合作关系，就是非正式的合作关系。这种合作的机会主要是合作各方的相互支持，而威胁则是因为排他性而丧失某些成长或获利机会。

2. 正式合作关系

正式的合作关系可以采取多种业务形式，通常是以某种法律合同的形式出现。比如，以联合、合资公司、合股公司，以及其他旨在提供竞争优势和相互支持的协议形式表现出来。正式的合作关系常常是经过多年的谈判和发展而形成的，其他公司很难复制这种关系。这种关系的优势常常用合作的深度、长期性以及相互的信任程度来衡量。合作双方的主要利益来自于正式合作关系提供的发展机会，威胁则可能来自于其他竞争者形成的合作。

3. 市场补充者

市场补充者是基于互补产品而存在，相互意味着合作的可能和必要。例如，如果不存在软件，计算机硬件制造商将没有存在的价值，这两者之间是互补的。市场补充者往往来自于不同的行业、拥有不同的资源和技术，它们通过合作向顾客提供新的、持续的利益。合作双方的主要的机会在于优势补充，威胁则可能来自于竞争者的补充者。

4. 政府关系

政府关系往往关系到多数企业的机会与威胁，它指的是企业与国家机关、地区性机构和政府管理部门之间的关系。政府关系在税收和法律方面尤其显得重要，此外，政府也可能是企业的一个重要客户，例如，在国防战备和药物采购方面。

在一定程度上看，四链模型不如五力模型和其他一些有关竞争者分析的模型精确和清晰，因为"关系"时隐时现，补充者之间可能出现分歧、联盟可能分崩离析、政府成员可能会改选。但是，四链模型却不容忽视，它关注组织之间的合作关系，已经超出了简单的有关讨价还价的研究。

但是在寻求与其他企业合作，以及与政府合作时，四链模型是经理人值得应用的一个工具。

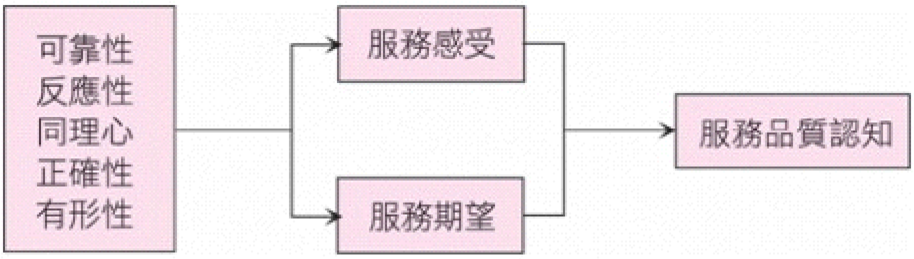
SERVQUAL 模型

SERVQUAL 模型简介

SERVQUAL 为英文“Service Quality”（服务质量）的缩写，该词最早出现在 1988 年由美国市场营销学家帕拉休拉曼(A.Parasuraman)、来特汉毛尔（Zeithaml）和白瑞（Berry）三个合写的一篇题目为《SERVQUAL：一种多变量的顾客感知的服务质量度量方法》的文章中。

SERVQUAL 理论是依据全面质量管理(Total Quality Management，TQM)理论在服务行业中提出的一种新的服务质量评价体系，其理论核心是“服务质量差距模型”，即：服务质量取决于用户所感知的服务水平与用户所期望的服务水平之间的差别程度（因此又称为“期望－感知”模型），用户的期望是开展优质服务的先决条件，提供优质服务的关键就是要超过用户的期望值。其模型为:Servqual 分数= 实际感受分数- 期望分数。

SERVQUAL 将服务质量分为五个层面：有形设施(Tangibles)、可靠性(Reliability)、响应性(Responsiveness)、保障性(Assurance)、情感投入(Empathy)，每一层面又被细分为若干个问题，通过调查问卷的方式，让用户对每个问题的期望值、实际感受值及最低可接受值进行评分。并由其确立相关的 22 个具体因素来说明它。然后通过问卷调查、顾客打分和综合计算得出服务质量的分数，



近十年来，该模型已被管理者和学者广泛接受和采用。模型以差别理论为基础，即顾客对服务质量的期望，与顾客从服务组织实际得到的服务之间的差别。模型分别用五个尺度评价顾客所接受的不同服务的服务质量。研究表明，SERVQUAL 适合于测量信息系统服务质量，SERVQUAL 也是一个评价服务质量和用来决定提高服务质量行动的有效工具。

SERVQUAL 计算公式

SERVQUAL 计算公式:SQ = 622i = 1(Pi - Ei)式中:

SQ 为感知服务质量;

Pi 为第 i 个因素在顾客感受方面的分数;

Ei 为第 i 个因素在顾客期望方面的分数(i = 1 ,2 ,3 ,.....n , n = 22) 。

由上式获得的 SQ 是在五大属性同等重要条件下的单个顾客的总感知质量,但是,在现实生活中顾客对决定服务质量的每个属性的重要性的看法是不同的。

因此,通过顾客调查后,应确定每个服务质量属性的权重,然后加权平均就得出了更为合理的 Servqual 分数。

公式为:SQ = 65j = 1wj 622i = 1(Pi - Ei)(i = 1 ,2 ,3 , ...,22 , j = 1 ,2 ,3 ,4 ,5)wj 为第 j 个属性的权重。

将此时的 SQ 分数再除以因素数 n(n = 22) ,就得到单个顾客平均的 Servqual 分数。

最后,将调查中所有顾客的 Servqual 分数加总,再除以顾客数目 m ,就得到某企业该项服务产品平均的 Servqual 分数,即 Servqual = 6mi = 1SQiPm

SERVQUAL 模型的五个尺度

SERVQUAL 模型衡量服务质量的五个尺度为：有形资性、可靠性、响应速度、信任和移情作用。

SERVQUAL 模型具体内容有两部分构成：第一部分包含 22 个小项目，记录了顾客对特定服务行业中优秀公司的期望。第二部分也包括 22 个项目，它度量消费者对这一行业中特定公司（即被评价的公司）的感受。然后把这两部分中得到的结果进行比较就得到五个维度的每一个“差距分值”。差距越小，服务质量的评价就越高。消费者的感受力期望的距离越大，服务质量的评价越低。相反，差距越小，服务质量的评价就越高。因此 SERVQUAL 是一个包含 44 个项目的量表，它从五个服务质量维度来度来能够顾客期望和感受问卷采用 7 分制，7 表示完全同意，1 表示完全不同意，*表示分值相反。以下是三位学者提出的五个维度。

（1）有形性（Tangibles）

有形性包括实际设施，设备以及服务人员的列表等。其组成项目有：1.有现代化的服务设施; 2. 服务设施具有吸引力；3. 员工有整洁的服装和外套；4. 公司的设施与他们所提供的服务相匹配

（2）可靠性（Reliability）

可靠性是指可靠的，准确地履行服务承诺的能力。其组成项目有：5. 公司向顾客承诺的事情都能及时完成；6. 顾客遇到困难时，能表现出关心并帮助；7. 公司是可靠的；8. 能准时地提供所承诺的服务；9. 正确记录相关的记录。

（3）响应性（Responsiveness）

响应性指帮助顾客并迅速的提高服务水平的意愿。其组成项目有：10. 不能指望他们告诉顾客提供服务的准时时间*；11. 期望他们提供给及时地服务是不现实的*；12. 员工并不总是愿意帮助顾客*；13. 员工因为太忙一直与无法立即提供服务，满足顾客的需求*。

（4）保证性（Assurance）

保证性是指员工所具有的知识、礼节以及表达出自信与可信的能力。其组成项目有：14. 员工是值得信赖的；15. 在从事交易时，顾客会感到放心；16. 员工是礼貌的；17. 员工可以从公司得到适当的支持，以提供更好的服务。

（5）移情性（Empathy）

移情性是指关心并为顾客提供个性服务。其组成项目有：18. 公司不会针对顾客提供个别的服务*；19. 员工不会给与顾客个别的关心*；20. 不能期望员工了解顾客的需求*；21. 公司没有优先考虑顾客的利益*；22. 公司提供的服务时间不能符合所有顾客的需求*。

SERVQUAL 模型的发展演变

PZB(1985) 对于服务品质构面(determinants of service quality)提出十点分析，其为消费者服务品质感受的主要成分：

1.可靠性(reliability)：一致性的绩效、表现，并重视对消费者承诺。

2.反应性(responsiveness)：员工提供服务之意愿和立即性。

3.胜任性(competence)：服务人员是否拥有执行服务专业知识和技巧。

4.接近性(access)：接近性系指容易接触或联络。

5.礼貌性(courtesy)：服务人员服务顾客或电话接听，都要能殷勤有礼、尊重、体贴与友善。

6.沟通性(communication)：以消费者能「听得懂」的语言沟通并且倾听

7.信用性(credibility)：以客户利益为最优先，带给消费者信赖感、信任和诚实感受。

8.安全性(security)：消费者能免于担心危险、风险式疑惑等状况。

9.了解性(understanding/knowing the customer)：对顾客需要之了解。

10.有形性(tangibles)：服务的实体证据以及其它服务设施等。

SERVQUAL 模型的运用

SERVQUAL 模型广泛运用于服务性行业，用以理解目标顾客的服务需求和感知，并为企业提供了一套管理和量度服务质量的方法。

在企业内部，用 SERVQUAL 模型来理解员工对服务质量的感知，从而达到改进服务的目的。

SERVQUAL 模型的局限性

SERVQUAL 是建立在服务质量的概念性模型上的，给予五个缺口在五个不同的维度而建立起一套完整的评分系统，根据分值得高低对评价对象的服务质量进行量化的评判。在形式上通过问卷的发放收集顾客对评价对象的感知质量和与其服务质量，最后通过一定的加权计分。

首先，SERVQUAL 评价模型的开发者对服务行业的划分方面是"按照服务接触水平将服务分为高接触度服务，中接触度服务和低接触度服务。" 这样的划分本身有其局限性，那么基于这种划分方法的 SERVQUAL 评价模型必然有其局限性，它无法更好的说明在以上划分行业之外或者介于之间的行业的特性。

其次，SERVQUAL 评价模型是在五个维度中开展调查分析的，五个维度依次是有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性。在面对不同行业时，五个维度的重要性有所不同，存在着权重的赋值以及问卷设计上前后次序的两方面问题，这都影响着 SERVQUAL 评价模型的运用和正确性。

再者，SERVQUAL 评价模型的研究是基于三个行业（电话维修，银行零售和保险业）中的五家公司调查的样本基础上进行的。一方面，其样本容量的有限性导致了 SERVQUAL 无法把问题说清楚和客观。另一方面，在行业的选择上，电话维修，银行零售业务和保险业三个行业无法全面的反映出所有服务行业的共同特点，至少对旅客运输这类质量递减行业的特点没有被表现出来。

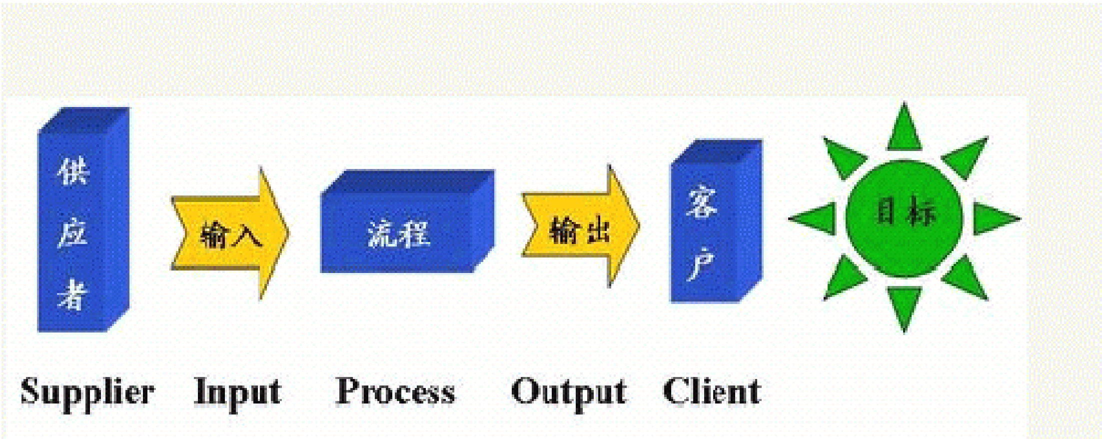
最后，就是 SERVQUAL 评价模型是一种事前研究，即在顾客最终体验服务产品带来利益前就对 SERVQUAL 的问卷做出了回答。服务产品的特点告诉我们，顾客从消费服务产品中得到的利益往往具有不可感知性，很难被察觉，或要经过一段时间后，消费服务的享用这才能感觉出利益的俄存在。也就是说，顾客的期望和感知可能在时间上具有很强的间断性，但 SERVQUAL 评价方法在实际运用中却需要时间上的连续性，以保证研究的顺利开展。

SIPOC 模型

什么是 SIPOC 模型？

SIPOC 模型是一代质量大师戴明提出来的组织系统模型，是一门最有用而且最常用的，用于流程管理和改进的技术。是过程管理和改进的常用技术，作为识别核心过程的首选方法。

SIPOC 其中每个字母各代表：Supplier 供应者；Input 输入；Process 流程；Output 输出；Client 客户。



戴明认为任何一个组织都是一个由供应者、输入、流程、输出、还有客户这样相互关联、互动的 5 个部分组成的系统。这 5 个部分的英文单词的第一字母就组成 SIPOC，因而把此称作 SIPOC 组织系统模型。

SIPOC 模型的具体内容

1)供应商（Supplier）——向核心流程提供关键信息、材料或其它资源的组织。之所以强调“关键”，是因为一个公司的许多流程都可能会有为数众多的供应商，但对价值创造起重要作用的只是那些提供关键东西的供应商。

2)输入（Input）——供应商提供的资源等。通常会在 SIPOC 图中对输入的要求予以明确，例如输入的某种材料必须满足的标准，输入的某种信息必须满足的要素等。

3)流程（Process）——使输入发生变化成为输出的一组活动，组织追求通过这个流程使输入增加价值。

4)输出（Output）——流程的结果即产品。通常会在 SIPOC 图中对输出的要求予以明确，例如产品标准或服务标准。输出也可能是多样的，但分析核心流程时必须强调主要输出甚至有时只选择一种输出，判断依据就是哪种输出可以为顾客创造价值。

5)顾客（Customer）——接受输出的人、组织或流程，不仅指外部顾客，而且包括内部顾客，例如材料供应流程的内部顾客就是生产部门，生产部门的内部顾客就是营销部门。对于一个具体的组织而言，外部顾客往往是相同的。

SIPOC 的优点

1)能展示出一组跨越职能部门界限的活动；

2)不论一个组织的规模有多大，SIPOC 图都可以用一个框架来勾勒其业务流程；

3)有助于保持“全景”视角，还可以向全景中增加附加细节。

流程图认清企业的工作过程和流程中的问题。改善工作流程，清除无价值的工作任务并缩短周期时间。通 过流程分析发现问题“找出瓶径”减少以至彻底消除流程中的“无价值活动”监督`循环，提升生产效率与企业竞争力。

SIPOC 与完成核心流程

供给和输入

要确认流程的供给和投入，首先要知道流程的起始点何处、何时、以什么行动开始。以下是你可以提出的问题，以助确认供给和投入：

- 有哪些关键物料、信息、产品提供给流程？
- 流程进行时哪些是绝对重要的？
- 它们在流程是否被消耗或使用
- 谁提供这些投入？

流程绘图

SIPOC 中的流程（Process）最好是以区块图来显示，每块区块代表主要活动或次级流程;就企业的高层级流程而言，即使是这些流程方块，也要在多数时候维持它们的宽广和跨功能性质。

有助于 SIPOC 绘制的问题

目的：为什么会存在这个过程，目的是什么？

输出：该过程将带来什么产品或服务？

客户：谁在使用这个过程的产品或者服务？

过程：每项输入需要发生什么变化？

如何绘制 SIPOC？

- 命名过程；
- 识别过程的起点与终点
- 列出关键输出与客户；
- 列出关键输入与供应商；
- 找出过程的主要步骤，并命名和排序；

SIPOC 的运用指导意义

SIPOC 系统模型，作为一种思想方法对于一个组织来讲其重要指导意义就在于，它将过去一直被人们当作组织以外的部分即客户和供应商，与组织主体部分放在一起，作为一个整体来研究；同时 SIPOC 系统特别强调系统的目标与系统的密不可分。实际上没有恒久而明确的目标，就无从开始来设计一个组织。

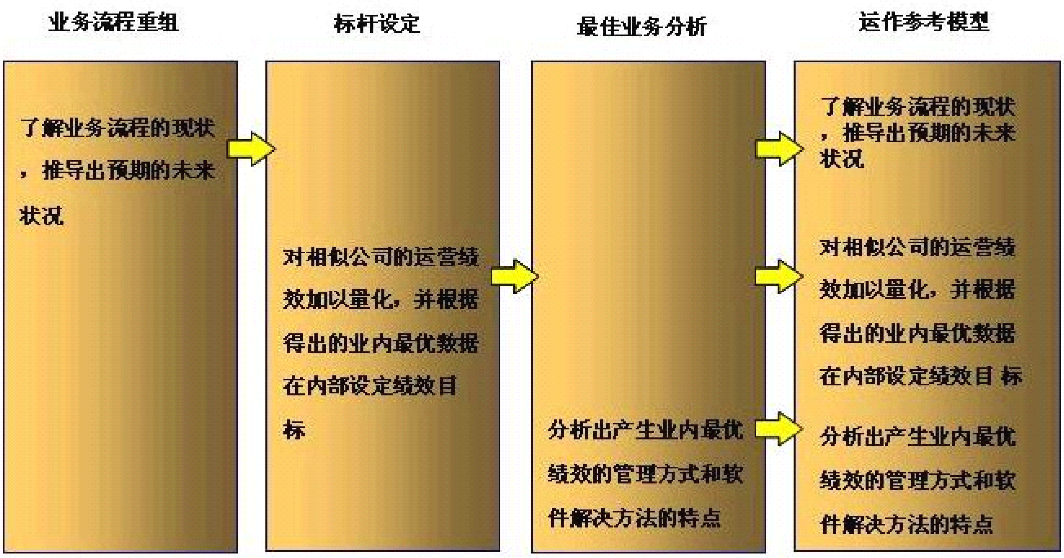
SCOR 模型

什么是 SCOR 模型？(Supply-Chain Operations Reference model)

SCOR (Supply-Chain Operations Reference-model) 是由国际供应链协会 (Supply-Chain Council) 开发支持，适合于不同工业领域的供应链运作参考模型。1996 年春，两个位于美国波士顿的咨询公司——Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) 和 AMR Research (AMR) 为了帮助企业更好地实施有效的供应链，实现从基于职能管理到基于流程管理的转变，牵头成立了供应链协会 (SCC) ，并于当年底发布了供应链运作参考模型(SCOR)。

SCOR 是第一个标准的供应链流程参考模型，是供应链的诊断工具，它涵盖了所有行业。SCOR 使企业间能够准确地交流供应链问题，客观地评测其性能，确定性能改进的目标，并影响今后供应链管理软件的开发。流程参考模型通常包括一整套流程定义、测量指标和比较基准，以帮助企业开发流程改进的策略。SCOR 不是第一个流程参考模型，但却是第一个标准的供应链参考模型。SCOR 模型主要由四个部分组成：供应链管理流程的一般定义、对应于流程性能的指标基准，供应链 “最佳实施” (best practices) 的描述以及选择供应链软件产品的信息。

SCOR(供应链运作参考)模型把业务流程重组、标杆比较和流程评测等著名的概念集成到一个跨功能的框架之中。SCOR 是一个为供应链伙伴之间有效沟通而设计的流程参考模型，是一个帮助管理者聚焦管理问题的标准语言。作为行业标准，SCOR 帮助管理者关注企业内部供应链。 SCOR 用于描述、量度、评价供应链配置：规范的 SCOR 流程定义实际上允许任何供应链配置；量度；规范的 SCOR 尺度能使供应链绩效本衡量和标杆比较；供应链配置可以被评估以支持连续的改进和战略计划编制。



SCOR 的涵盖范围

SCOR 包括:

- 所有与客户之间的相互往来，从定单输入到货款支付
- 所有产品（物料实体和服务）的传送，从你的供应商的供应商到你的客户的客户，包括设备、原材料、配件、大批产品、软件等。
- 所有与市场之间的相互影响，从对累计总需求的理解到每项定单的完成。

SCOR 不试图描述以下每一个商业流程或活动:

- 销售和市场（需求的产生）
- 技术研究开发
- 产品开发
- 一些关于货物运送后技术支持的元素

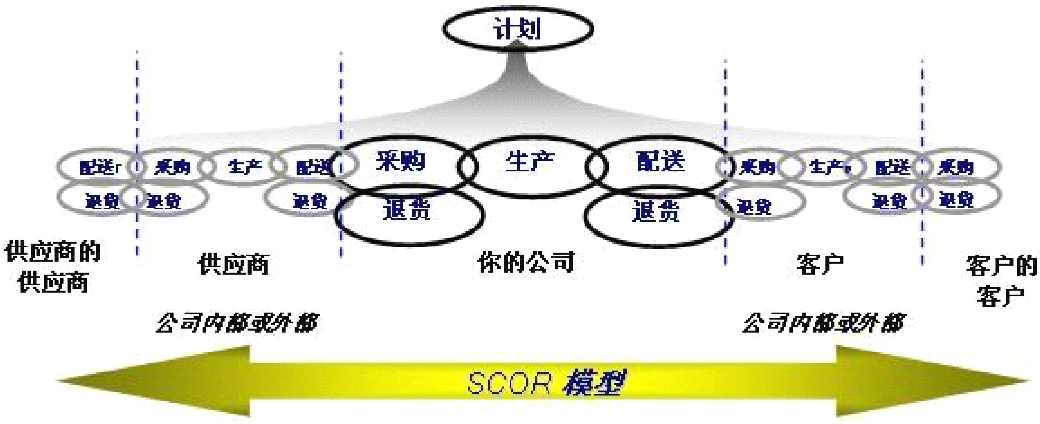
SCOR 呈现但并不清楚定义:

- 培训
- 质量
- 信息技术管理
- 行政(非供应链管理)

SCOR 模型结构

SCOR 模型按流程定义可分为三个层次，每一层都可用于分析企业供应链的运作。在第三层以下还可以有第四、五、六等更详细的属于各企业所特有的流程描述层次，这些层次中的流程定义不包括在 SCOR 模型中。 SCOR 模型的第一层描述了五个基本流程：计划(Plan)、采购(Source)、生产(Make)、发运(Deliver)和退货 (Return)。它定义了供应链运作参考模型的范围和内容，并确定了企业竞争性能目标的基础。企业通过对第一层 SCOR 模型的分析，可根据下列供应链运作性能指标作出基本的战略决策：

SCOR 模型建立在 5 个不同的管理流程之上



计划

需求/供应计划

- 评估企业整体生产能力、总体需求计划以及针对产品分销渠道进行库存计划、分销计划、生产计划、物料及生产能力的计划。
- 制造或采购决策的制定、供应链结构设计、长期生产能力与资源规划、企业计划、产品生命周期的决定、生产正常运营的过度期管理、产品衰退期的管理与产品线的管理等。

采购

寻找供应商/物料收取

- 获得、接收、检验、拒收与发送物料
- 供应商评估、采购运输管理、采购品质管理、采购合约管理、进货运费条件管理、采购零部件的规格管理

原材料仓库管理

原材料运送和安装管理

- 运输管理、付款条件管理以及安装进度管理

采购支持业务

- 采购业务规则管理、原材料存货管理

生产

生产运作

- 申请及领取物料、产品制造和测试、包装出货等。
- 工程变更、生产状况掌握、产品质量管理、现场生产进度制定、短期生产能力计划与现场设备管理
- 在制品运输

生产支持业务

- 制造业务规格管理、在制品库存管理

配送

订单管理

- 订单输入、报价、客户资料维护、订单分配、产品价格资料维护、应收帐款管理、受信、收款与开立发票等

产品库存管理

- 存储、拣货、按包装明细将产品装入箱、制作客户特殊要求的包装与标签、整理确认定单、运送货物

产品运输安装管理

- 运输方式安排、出货运费调教管理、货品安装进度安排、进行安装与产品试运行

配送支持业务

- 配送渠道的决策制定、配送存货管理、配送品质的掌握和产品的进出口业务

退货

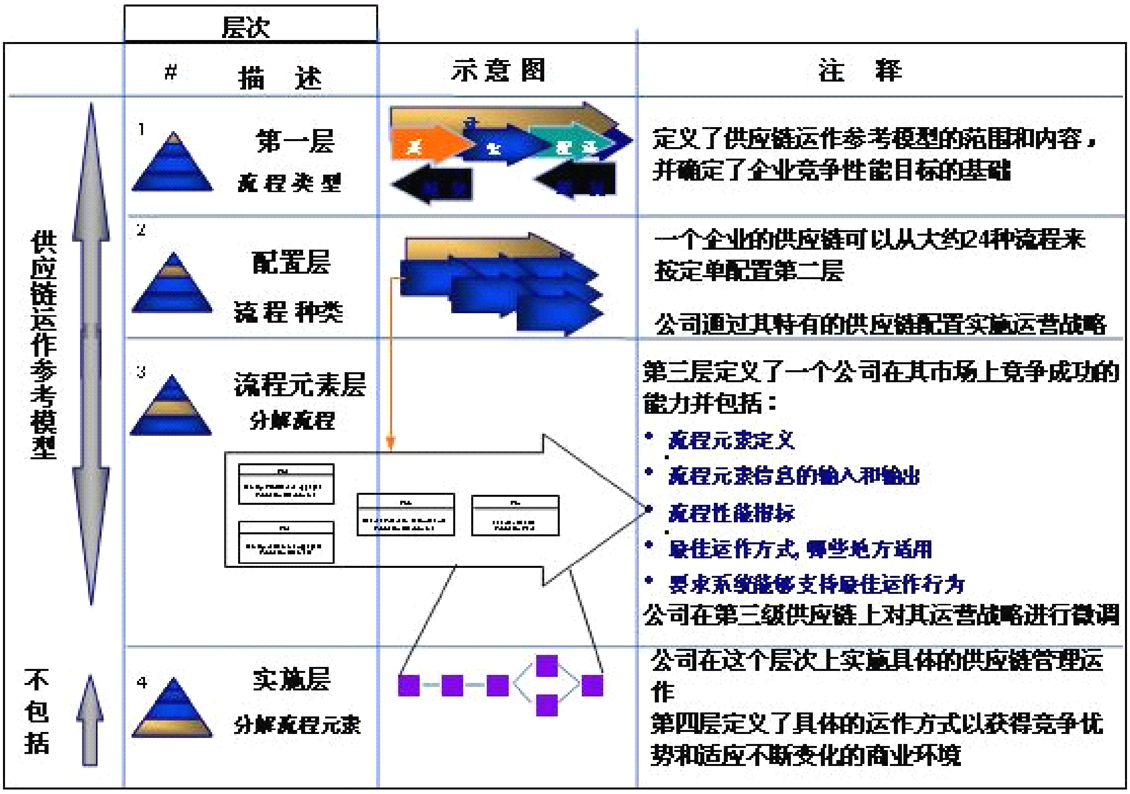
原料退回

- 退还原料给供应商：包括与商业伙伴的沟通、同时准备好文件资料以及物料实体的返还及运送。

产品退回

- 接受并处理从客户出返回的产品：包括商业伙伴的沟通、同时准备好文件资料以及物料实体的返还及接受和处理。

SCOR 模型的三个层次



第一层：绩效衡量指标

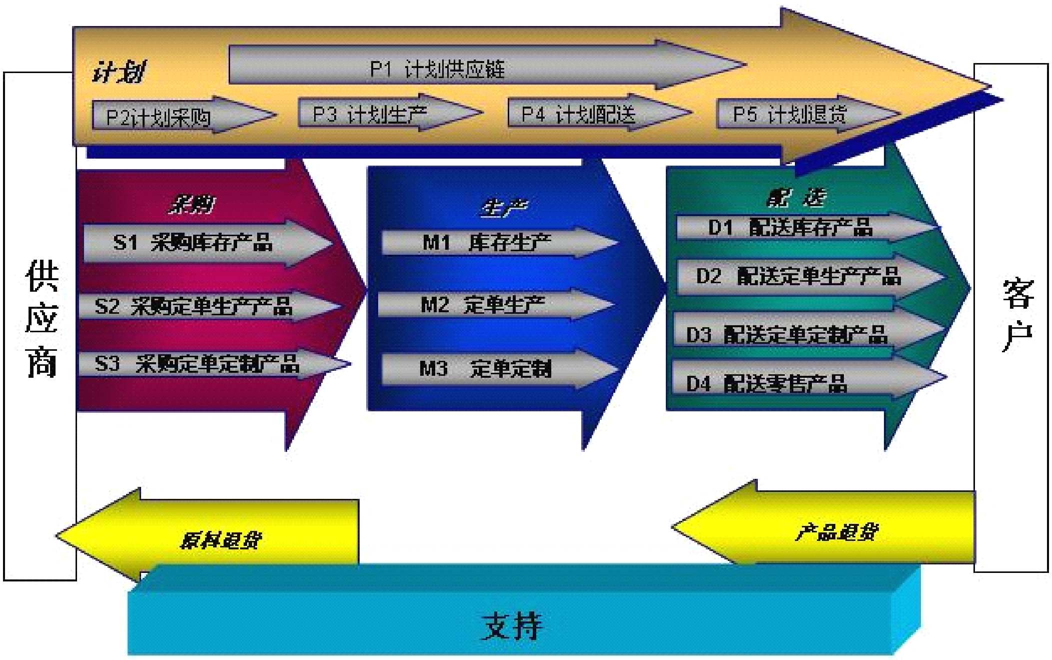
反映供应链性能特征，高层绩效测量可能涵盖了多个不同层次的 SCOR 流程。衡量供应链的表现与理解其运作都是一样必要的。

- 衡量工作必须结合企业的目标。
- 衡量工作要有可重复性。
- 衡量工作必须能对更有效地管理供应链提出见解。
- 衡量一定要适于所评测的流程活动。

性能特征	性能特征定义	第一层衡量指标
供应链配送可靠性	供应链配送的性能特征：正确的产品，到达正确的地点，正确的时间，正确的产品包装和条件下，正确的质量和正确的文件资料，送达正确的客户。	配送性能
		完成率
		完好定单的履行
供应链的反应	供应链将产品送达到客户的速度。	定单完成提前期
供应链的柔性	供应链面对市场变化获得和维持竞争优势的灵活性。	供应链响应时间
		生产的柔性
供应链成本	供应链运营所耗成本	产品销售成本
		供应链管理总成本
		增值生产力
		产品保证成本/退货处理成本
供应链管理的资产利用率	一个组织为满足需求利用资本的有效性。包括各项资本的利用:固定资本和运营资本。	现金周转时间
		供应库存总天数
		净资产周转次数

第二层：配置层

在第二层配置层中，由 26 种核心流程类型组成。企业可选用该层中定义的标准流程单元构建他们的供应链。每一种产品或产品型号都可以有它自己的供应链。



每一个 SCOR 流程都分三种流程元素进行详细描述：

计划元素

调整预期的资源以满足预期需求量。计划流程要达到总需求平衡以及覆盖整个的规划周期。定期编制计划流程能有利于供应链的反应时间。计划流程同时综合模型中的部分及企业。

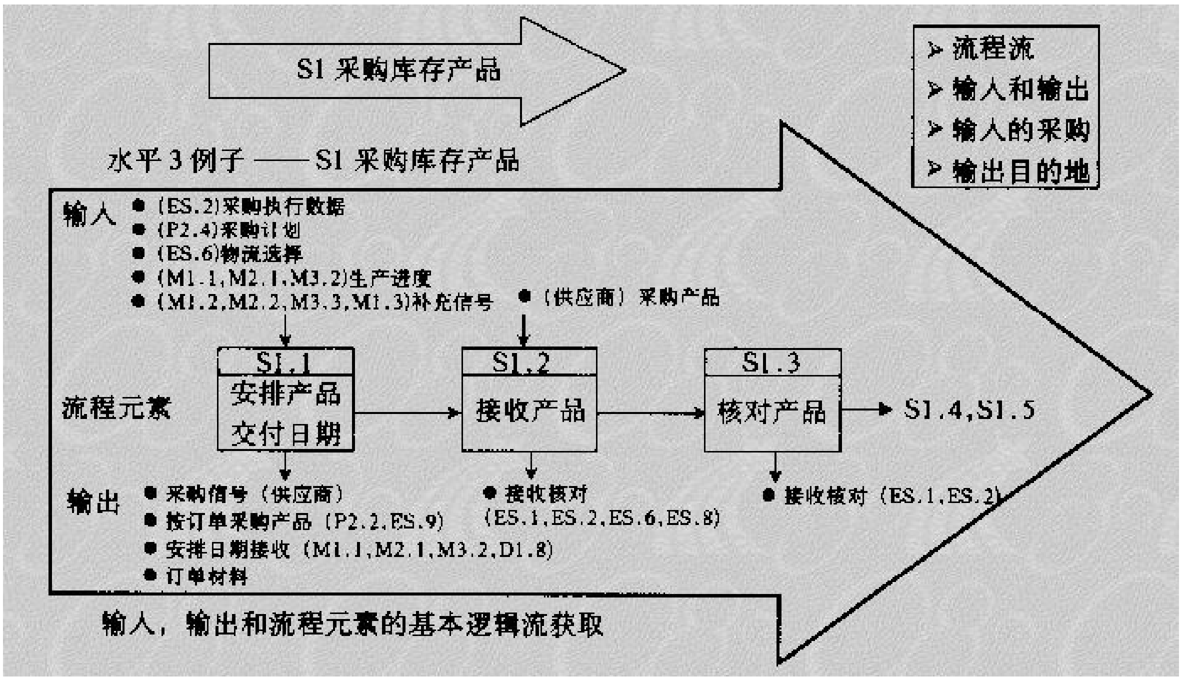
执行元素

由于计划或实际的需求引起产品形式变化，需要执行的流程包括：进度和先后顺序的排定、原材料及服务的转变及产品搬运。

支持元素

计划和执行过程所依赖的信息和内外联系的准备、维护和管理。

第三层：流程元素层



SCOR 的实施及收益

SCOR 可以用于以下途径：

- 为支持新产品生产而计划,建立和规划一个公司
- 为企业进行供应链管理流程的再造
- 在企业范围内实行 SCOR 流程，并将第一级衡量标准作为管理层的评价标准

- 将物流工作组按照计划，采购，生产，配送和退货五个方面进行重组
- 用于多重组织中的协同预测以及制定合同和采购订单



SCOR 在各个行业的广泛应用及收益记录：

消费食品行业

- 项目建立时间 （开始至完工）—3 个月
- 投资额—$50,000 US
- 第一年投资回报—$4,300,000 US

电子行业

- 项目建立时间（开始至完工）— 6 个月
- 投资额—$300-500 万 US
- 第一年投资回报— $ 23，000 万 US

软件和计划编制

- SAP 公司 APO 的关键性能指标(KPIs)就是以 SCOR 模型为基础

航空和国防业

- 以 SCOR 为基准、利用 SCOR 的测量指标来规定各项性能标准、为合同和购货定单提供依据

完善供应链带来的效益:

供应链一体化产生的典型量化效益	
配送性能	提高绩效 16% – 28%
减低存货	提高绩效 25% – 60%
满足订单周期	提高绩效 30% – 50%
预测的精确度	提高绩效 25% – 80%
综合生产力	提高绩效 10% – 16%
降低供应链成本	提高绩效 25% – 50%

数据来源：1997年 PRTM ISC 供应链绩效报告

SCOR 的运用意义

SCOR 模型中所有流程元素都有流程元素的综合定义；循环周期、成本、服务/质量和资金的性能属性；与这些性能属性相关的评测尺度，以及软件特性要求。值得注意的是，SCOR 不是软件指南，而是业务流程指南，但它也可作为供应链管理软件开发商的参考。在许多情况下，改变管理流程即可使企业获得最佳业绩而不需要开发软件。

SCOR 模型是一个崭新的基于流程管理的工具，国外许多公司已经开始重视、研究和应用 SCOR。大多数公司都是从 SCOR 模型的第二层开始构建他们的供应链，此时常常会暴露出现有流程的低效或无效，因此需要花时间对现有的供应链进行重组。典型的做法是减少供应商、工厂和配送中心的数量，有时公司也可以取消供应链中的一些环节。一旦供应链重组工作完成，就可以开始进行性能指标的评测和争取最佳业绩的工作。

企业在运营中自始至终必须努力提高其供应链管理的效率。在提高其自身运作效率的同时，企业可以开始同供应商和客户一道发展被称为“扩展企业”（Extended enterprise）的一种供应链成员间的战略伙伴关系。

SCOR 是第一个标准的供应链流程参考模型，是供应链的诊断工具，涵盖所有行业。SCOR 使企业间能够准确地交流供应链问题，客观地评测其性能，确定性能改进的目标，并影响今后供应链管理软件的开发。国外许多公司在中国的分公司已经开始依照其在国外应用 SCOR 的经验在中国应用 SCOR。在中国，SCOR 也开始越来越受到本土大型企业的关注。

三维商业定义

三维商业定义概念（**Three Dimensional Business Definition**）

哈佛教授 Derek F. Abell 的三维商业定义（Three Dimensional Business Definition）是一项用以定义商业的模型。 对于每一个企业来说，商业定义是一项决不能等闲视之的工作， Abell 在他的《定义商业：战略规划的起点》（Defining the Business - The Starting Point of Strategic Planning）一书中指出了传统的产品-市场两维商业定义法的许多不足之处， 并由此提出三维商业定义模型：

所专注服务的顾客群。所專注服務的顧客群、所欲滿足的顧客需要、滿足這些需要所需的技術 顾客类别。 （Who：为谁服务）

·所欲满足的顾客需要。 顾客需求。 （What：需要什么）

·满足这些需求所需的技术。 需求满足法。 （How：需求如何满足）

三维商业的起源

在 Abell 三维定义提出之前，商业定义一直遵循以下两种模式：

资源能力（Resource Capabilities）

例如， 某商业定义： 制造高价值、低价格的电子设备。

项目活动（Programs of Activity）

这一传统定义法主要阐释提供什么产品、服务哪些市场。 例如， 某商业定义： 为石油工业提供电子设备。 参见： Product/Market Grid 产品市场方格?

Kottler 在 1975 年曾建议在传统的产品/市场方格中加入差异化（Differentiation）标准，以区别：

无差异市场（Undifferentiated Marketing） 公司对所面临的市场不做差异性区别。当产品同质、市场同质或产品寿命周期处于早期阶段的时候，无差异市场战略较为适宜。

差异性市场（Differentiated Marketing）

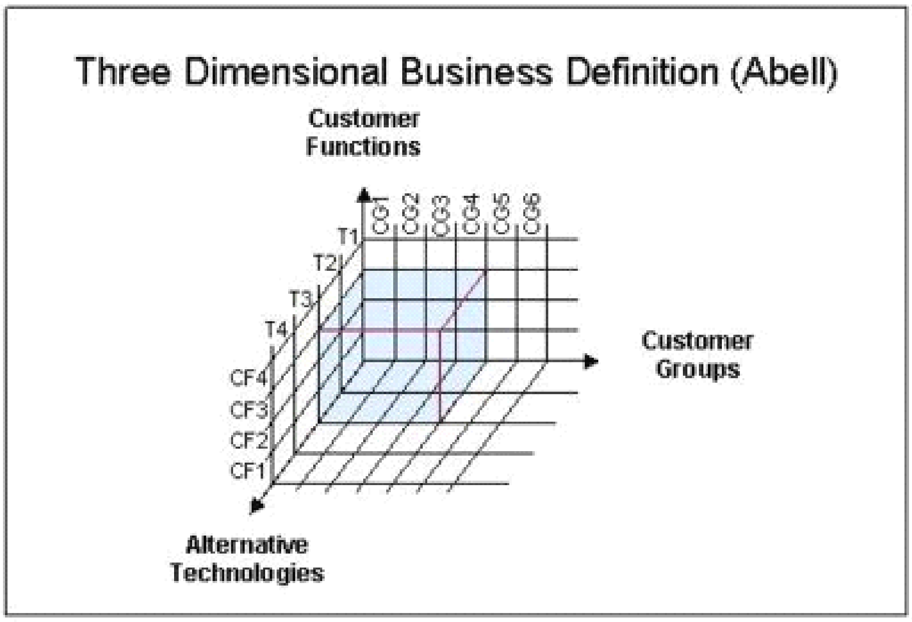
公司针对两个或多个细分市场分别设计、生产不同的产品以满足之，并施以不同的市场战略。 当竞争对手正在分割市场，差异性市场战略是较好的应对办法， 该战略同时适用于产品寿命周期的后期阶段。

密集性市场（**Concentrated Marketing**）

公司努力在一个或若干个次级市场上占据较大的市场份额。 密集性市场战略适用于公司资源有限或者竞争对手正在分割市场的情况， 该战略同时适用于产品寿命周期的早期阶段。

三维商业定义模型的运用及应用

运用



三维商业定义图

适用于三个层次上的商业范围定义：

公司层次

业务单元层次

低级组织层次

应用

对公司的商业定义变革进行描述和沟通

对竞争对手的商业定义进行描述和沟通

·系统地分析商业成长机会

对市场演变进行描述和沟通

三维商业定义的优点

·强调产品仅仅是为了满足某个特定顾客群体的特定功能需求而采取的技术应用的物性表征。是从技术、功能以及顾客三者中进行选择，然后提供服务， 而不是从产品中进行选择。

Abell 三维模型的核心是顾客，而不是公司。

·这一模型既可以用来描述当前的现实状态，也可以描述未来的期望状态。 对于公司员工来说，三维商业定义图表简单易懂。

三维商业定义的局限

·较之两维模型更为复杂

该模型只提供抽象的成长导向

该模型对决定商业规模、大小没有帮助

三维商业模型理论的假设条件

商业定义覆盖了对公司各个层次活动的定义

单独的商业定义决定着市场边界的定义

市场边界和商业边界只能通过三维定义，而不是两维

虚拟价值链

虚拟价值链概述(virtual value chain)

将实物价值链以信息的形式反映在虚拟的信息世界所形成的信息价值链，就是企业的虚拟价值链。虚拟价值链是实物价值链的信息化反映，它有别于虚拟企业的价值链。尽管虚拟价值链以实物价值链为基础，是实物价值链的信息化反映，但是它又高于实物价值链。传统管理认为,虚拟价值链只是帮助管理者管理实物价值链的一种工具，只是创造附加价值。但是，现代信息经济和人们对数据化信息商品的需求，使得虚拟价值链管理不仅创造附加价值，而且还可以创造价值。不同于实物价值链的是，它的每一个价值增值环节都可以创造价值，从而给企业带来竞争优势。

虚拟价值链的战略价值

虚拟价值链的战略价值主要表现在：

1. 对实物价值链的信息化反映，增强了实物价值链的可视性，便于管理者对实物价值链各环节进行协调管理，从而取得协同效应。根据波特的竞争优势理论，企业各项活动的集成度是决定竞争能力的重要因素，集成度越高，协调性越强，效率就越高。价值链是由相互有联系的一系列价值活动构成，其中的联系反映了协调工作的必要性。而信息系统对于联系的作用至关重要。虚拟价值链就像一面镜子，把实物价值链上既相互分离又相互联系的环节从整体上反映出来，使得管理者能够把实物价值链看作一个整体而不是分散的体系，能够从整体上看清实物价值链各环节的联系和运动情况，并对其进行协调优化和整合，从而获得实物价值链的协同效应，降低实物价值链的运作成本，获得竞争优势。如美国的弗雷德——雷公司，该公司的信息系统不仅联结了市场营销、销售、制造、后勤、财务等，而且还能为管理人员提供有关供应商、顾客和竞争者的信息。公司的所有现场工作人员每天收集关于全国各地每家商店的产品销售信息、竞争产品的销售和促销信息，以及竞争对手推出新产品的信息，然后用电子传递的方式发给公司。管理人员利用这些实地数据和来自实物价值链每个环节的信息，决定公司内部的原材料供应，分派生产活动，制定更有效的运输路线等。

2. 虚拟价值链的建立，可以将创造价值的活动由单独在物质空间进行，转变为物质空间和虚拟空间同时进行，为企业建立起两条平行的价值链。实物价值链的任何价值增值环节都可以在虚拟空间实现，并具有实物价值链不可比拟的优势。比如，将实物价值链的研发设计放在虚拟价值链上进行，借助于互联网技术，在数据资料共享的条件下，可以超越时空限制，积聚世界各地优秀的设计师，24 小时不间断的工作，从而大大提高了工作效率。另外，还可以邀请供应商和买方参与到设计工作过程中。供应商参与设计，可以使供应商及时了解企业所需，并主动对提供的商品进行改进；买方参与设计，可以使企业直接设计出市场上最具有吸引力的商品，而不必经过一次次的市场试验和试销，从而降低了新产品开发成本。由于数据资源的非损耗性，企业大大降低了研发成本。

3. 虚拟价值链有助于企业建立新型的客户关系，扩大经营范围。一些企业利用已经建立的虚拟价值链，在因特网上与选定的客户建立并保持联系。比如 DEC 公司的网站，允许公司未来的客户通过个人计算机与他们的销售代表接触，搜寻产品和服务；OR- ACLE 公司在网上分销它们的产品等。虚拟价值链的每一个价值增值环节都考虑从信息流中提炼出精粹，而每种精粹都可能会构成一种新的产品或服务。如美国联合汽艇服务协会，利用它的虚拟价值链进行顾客风险预测，发明了针对顾客特殊需要的业务，为汽艇拥有者提供保险的同时，还提供购买汽艇的业务。当顾客被窃进行索赔时，公司既可提供支票，又可代为顾客购买汽艇。而且由于大量购买，又可从商家获得折扣。公司实物价值链上的货物流动，正是来源于其虚拟价值链的感知能力的指引。

4. 虚拟价值链可以实现价值活动共享，重新定义了企业的边界和规模经济，使得中小企业同样可以获得竞争优势。建立在市场空间的虚拟价值链，在信息技术和互联网技术的支持下，可以实现价值活动共享，增强了价值活动的生产能力。在某价值活动的成本对于规模经济或学习敏感的条件下，或者如果由于不同的业务单元在不同的时间对价值活动提出需求，而共享改善了生产能力的利用模式的条件下，共享则成为取得规模经济、加速学习曲线下降或在单一产业界限之外充分利用生产能力的潜在途径。共享使企业对不同的差异性市场或跨越地域界限销售产品、提供服务成为可能，使中小企业可以在大企业占主导地位的市场获得较低的单位成本，从而获得规模效益。

5. 虚拟价值链可以实现企业价值链与供应商和买方价值链有效结合，提高价值链的快速反应能力。波特认为，竞争优势的获取和保持，不仅取决于对价值链的管理，还取决于对整个价值系统的适应。供应商的产品特点以及它与企业价值链的其他接触点，能够十分显著地影响企业的成本和标新立异，为增强企业竞争优势提供了机会。而虚拟价值链为供需双方的有效结合提供了基础。例如，宝洁公司和沃尔玛公司通过一种复杂的电子交换联接系统，将双方已经建立的虚拟价值链有效联接，沃尔玛的有关宝洁商品销售的信息会自动传给宝洁公司。如果宝洁的商品不够销售了，宝洁的系统会自动生成订单，在经过确认之后就可以自动补货。完成交易循环后，只需使用电子发票和电子转账。由于整个“订购——支付”循环的速度极快，因此，沃尔玛在货物卖给消费者之后，很快就可以向宝洁付款。自动补货系统意味着宝洁的产品已经卖给了消费者，而不是变成了存货，而沃尔玛也因此既减少了宝洁产品的存货，也使产品脱销的可能性下降。通过合作，双方实现了双赢。再如，丰田公司的各个销售部门利用计算机每天收集客户的定货信息，并根据车型、发动机、传动机构和车辆级别等，对来自各地的定货进行分类、整理，然后在出厂前 3 天把这些信息传递给汽车公司。汽车公司根据这些信息组织生产，从而确保 4 天交货。所有这些，都离不开虚拟价值链的建立和管理。

本条目相关链接

- 实体价值链(physical value chain)

SFO 模型

什么是 SFO (SFO Model,Strategy-Focused Organization Model)

SFO,即战略中心型组织(Strategy-Focused Organization,SFO)的概念是平衡计分卡创始人哈佛商学院卡普兰教授与诺顿博士于 2000 年正式提出的。SFO 是以平衡计分卡为核心、以五项实施原则为指导的高绩效组织管理形式。

这五项原则是:

1）高层领导积极推动变革;

2）战略的有效传达;

3）组织的整合和统一;

4）把战略转化为每个员工的日常工作;

5）使战略成为一个持续的流程。

这些组织的执行官们通过运用平衡计分卡把各业务单位、职能部门、团队、个人与企业战略目标紧密联系起来，使他们关注于有关战略的关键管理流程—基于战略的计划、资源分配、预算、定期报告以及战略性管理会议，从而获得突破性的业绩。

2005 年 8 月，卡普兰教授与诺顿博士及其咨询机构在对原 SFO 的核心流程进行改进的基础上，提出了新的战略中心型组织模型(见图 1)。同时在 SFO 的实施方法、工具等方面提出了更为有效的方法，并且充分整合了最新的 IT 技术，将其全面融入了新的 SFO 模型中。

SFO 模型主要内涵

SFO 模型包括三个部分(如下图 1):

- 一个核心管理流程。建立以战略为中心、以目标为导向的计划-整合-学习-改进的闭环绩效管理流程;
- 一套组合实施工具。包括实施方法、模版、流程，促使组织能将战略执行落到实处;
- 一个先进 IT 平台。包含支持核心管理流程高效运营的不同应用组件。



图1:战略中心型组织

1.一个核心管理流程

新 SFO 的核心管理流程更加提升了平衡计分卡的战略管理优势并吸收了戴明 PDCA 经典绩效管理模型，形成了以战略管理为中心，以目标导向的集成计划、组织整合、人力资本整合、报告与分析、持续提高为过程控制的计划-整合-学习-改进的闭环绩效管理流程。

- 战略管理:帮助企业形成以战略为中心的管理流程，建立具有竞争优势的战略管理核心能力。
- 集成计划:在战略计划、财务计划、营运计划间建立连接形成集成计划，为企业建立一个达成业务战略、高效部署资源的框架。
- 组织整合:确保企业战略能有效分解到业务单位与职能部门，保持战略执行的纵向一致与横向协同。
- 人力资本整合:明确员工的学习与成长战略,确保员工个人的目标、发展规划与企业战略得到有效整合,从而使企业战略最终落实到每个员工身上,成为员工的日常工作。
- 报告&分析：建立一个对关键业绩驱动因素进行监控、评估与分析的体系，使得企业各层级能迅速理解关键业绩驱动对企业绩效的影响。
- 持续提高：确保组织能够高效利用流程与工具识别问题根源，并有针对性的实施提高企业绩效的解决方案。

2.一套组合实施工具

针对核心管理流程中的每个阶段，卡普兰教授与诺顿博士及其咨询机构在原有基础上进一步提升与开发了系列的实施工具与方法。同时在计划、滚动预测、业绩分析等多个方面也进行了方法的开发与补充。

3.一个先进 IT 平台

IT 平台是新的战略中心型组织着力强化的部分。新的 SFO 对基于企业战略整合 IT 系统、评估 IT 系统战略准备度、整合企业级商业智能与数据架构、应用绩效管理组件以及数据呈现提出了指导性框架。

SFO 的实施

SFO 作为企业绩效管理的全球最佳实践之一 ，其建设涉及企业的各个层面，需要投入大量资源。各个组织可根据自身的管理基础、亟待解决的问题、期望建立的核心能力等，在 SFO 的整体框架规划指导下，从三个不同层面切入。

1.从战略管理切入

通常通过实施平衡计分卡达到描述、评价与管理战略的目的。

2.从营运管理切入

计划预算在企业绩效管理中是比较常见的切入点。计划预算事实上就是一套数字化了的战略目标体系，并通过将其分解到组织各层次、各个项目、各项活动中而将战略目标转化为了具体的经营目标，因此计划预算作为企业战略与运营的衔接系统，比较容易成为企业绩效管理实施的基础和出发点。另外，对于包括多个分支机构的大型企业集团，尤其是境外分支机构需要处理不同会计准则与不同法律约束背景下的财务数据的企业也常可从合并报表环节切入。

3.从 IT 平台切入

包括数据管理与分析功能的 IT 平台在确保管理流程成功执行企业战略中扮演着重要的角色，尤其对于已实施 ERP 具有大量数据资源的企业，商业智能系统 BI 也往往称为企业建立 BPM 的常见切入点。

SFO 的管理与 CFO 角色的转变

2005 年 5 月卡普兰教授与诺顿博士在“战略管理办公室宣言”中指出，战略中心型组织一般都在总部设置了一个全新的机构，即战略管理办公室，负责监督所有与战略相关的活动。并指出战略管理办公室一般有两种运作模式，一种是建立一个由 CEO 直接领导的机构，另一种模式是由 CEO 与 CFO 双重领导的模式。后一种模式突出体现了 IBM 在 2003 年全球 CFO 调查报告中所指出的 CFO 角色转变的特征，同时也是海波龙（Hyperion）在大力推行 BPM 与 BI 应用时所预言的一种趋势。IBM 在报告中指出，CFO 的职责正在快速扩展。CFO 的重心正在从“企业运

营者"向"企业绩效的管理者和战略优化者"转变。传统上仅仅作为财务信息管理者的 CFO 们，将在所有的关键性信息(诸如，客户、供应链、员工等)上担任类似的角色以确保这些信息的一致性、精确性和实效性，而这正是监测和推进企业绩效管理的关键。

SFO 实施案例

这是一家总部位于美国，在食品零售和分销上处于领先地位的公司，其年收入约为 60 亿美元。该公司在北美、欧洲、亚洲拥有和运营着超过 100 家商店，主要为超级市场。除了零售业务之外，该公司还向独立零售商提供食品分销服务。

2002 年初新任 CFO 到任，基于他原来公司已经实施了平衡计分卡并获得了成功，因此他到任后积极向新公司董事会提出引入平衡计分卡，至 2003 年该公司不仅为所有部门开发了计分卡，甚至为关键供应商也开发了计分卡，以更好的评估和管理供应商。平衡计分卡为公司战略的沟通、评价与管理带来了巨大的变化。随着平衡计分卡应用的深入，该 CFO 越来越发现以平衡计分卡为工具促进企业以战略为中心整合组织资源的巨大作用，他期望能逐步以平衡计分卡为核心整合其他管理系统并最终推进公司成为一个高绩效管理的公司。

1.突出问题

虽然公司通过平衡计分卡的引入已建立了一套规范的战略管理流程，然而公司的预算仍然是采用传统的预算模式。战略计划与预算流程之间的脱节已严重阻碍了公司资源的分配对战略目标实现的强力支持，并且造成员工尤其是基层员工的工作目标与公司战略目标的不一致。另外公司当前的预算是采用 Excel 表格来处理的，虽然已开发了大量标准模板，但仍需要做一大堆的重复工作和花大量的时间才能完成预算。公司必须对现有的预算系统加以改进，才能将战略执行更有效的落实到营运层面。

通过对实施方案的研究，公司决定找一个，既具备丰富的计划预算咨询能力，又熟悉 IT 产品实施过程，并且了解零售批发行业的合作伙伴以帮助他们有效的建立新的预算系统。

2.解决方案

该公司最终选定了 Palladium(百略达)集团，因为该集团既是平衡计分卡与战略中心型组织模型的创建者，同时对海波龙（Hyperion）公司的产品具有丰富的实施经验，而在零售批发行业也具有成功的咨询经验。

Palladium 与公司共同确定了项目的方案：

(1). 整合战略计划与营运计划及预算流程。利用平衡计分卡的战略图和计分卡制定战略目标及绩效目标值，这些目标和目标值通过平衡计分卡的分解流程分解到各个业务单位与职能部门，并在计划的早期预算编制未开始前就开始与各单位的领导沟通。这些根据因果关系设定的目标值为运营单位提供了清晰的方向，并可指导他们制订更加简洁的并且是自上而下式的预算。

(2). 在全公司实施 Hyperion 计划预算软件。通过该软件取代现有基于 Excel 的传统电子表格系统，转向多维的、基于驱动因素的滚动预测及调整，确保公司能够快速反复调整计划、缩短预算周期和保持数据的完整性。

3.获得成果

经过 16 周的实施，新的管理流程进入了实际的运作阶段。预算编制的时间已从过去的 20 周缩短为现在的 12 周，并且可以预计在新的流程运转更加成熟后可进一步缩短为 6～8 周。同时实现了计划与预算的统一、业务单位及职能部门的运营计划与公司战略目标的统一、每个季度可进行滚动预测和更新使计划预算从原来的静态模式转变为一个动态过程。绩效管理对公司而言已从一个追求的目标逐步转为一个可以更好的加以控制的过程。

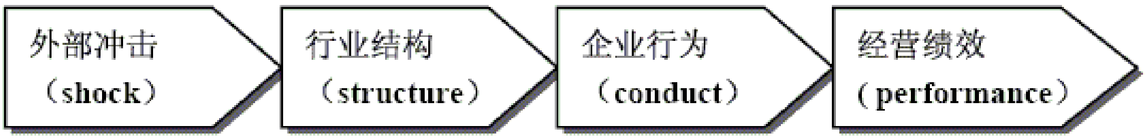
SCP 分析模型

SCP 模型概述(Structure-Conduct-Performance Model)

SCP(structure-conduct-performance，结构-行为-绩效)模型是由美国哈佛大学产业经济学权威乔·贝恩(Joe S.Bain)、谢勒(Scherer)等人于 20 世纪 30 年代建立的。该模型提供了一个既能深入具体环节，又有系统逻辑体系的市场结构(Structure)一市场行为(Conduct)一市场绩效(Performance)的产业分析框架。SCP 框架的基本涵义是，市场结构决定企业在市场中的行为，而企业行为又决定市场运行在各个方面的经济绩效。

SCP 模型，分析在行业或者企业收到表面冲击时，可能的战略调整及行为变化。

SCP 模型从对特定行业结构、企业行为和经营绩效三个角度来分析外部冲击的影响。



SCP 分析模型

外部冲击：主要是指企业外部经济环境、政治、技术、文化变迁、消费习惯等因素的变化；

行业结构：主要是指外部各种环境的变化对企业所在行业可能的影响，包括行业竞争的变化、产品需求的变化、细分市场的变化、营销模型的变化等。

企业行为：主要是指企业针对外部的冲击和行业结构的变化，有可能采取的应对措施，包括企业方面对相关业务单元的整合、业务的扩张与收缩、营运方式的转变、管理的变革等一系列变动。

经营绩效：主要是指在外部环境方面发生变化的情况下，企业在经营利润、产品成本、市场份额等方面的变化趋势。

SCP 模型在行业分析上的强有力在于：

- 要求一个更加严格的战略分析过程，而不仅是定性的和描述性的；
- 着重把行为作为取得业绩的关键；
- 有清晰的动态模式来解释如何及为什么业绩随时间而改变。

SCP 模型分析框架

一、外部冲击(Shock)

- 技术突破
- 政府政策/管理改变
- 国内
- 国际
- 口味/生活方式的转变

二、行业结构(Structure)

市场结构是指特定的市场中的企业在数量、份额、规模上的关系。一个特定的市场属于哪种市场结构类型，一般取决于下面几个要素：

1、交易双方的数目和规模分布

完全竞争市场存在众多的买者和卖者，企业的规模很小以至于不能单独对市场上的价格产生影响，只能是市场价格的接受者。一般情况下，随着交易双方数目的减少，双方的规模会相应增大，价格变动的潜力越来越强，出现垄断的可能性越来越大，到了一定阶段，必然会出现卖方垄断（买方垄断）。

2、产品差异化

在理想的完全竞争情形下，企业出售的都是同质的产品，只能通过价格进行竞争。在现实的世界中，产品间总是在某些方面存在差异，随着产品差异化程度的增大，不同企业间产品的可替代性变弱，企业获取垄断地位的可能性相应变大。但产品差异化所带来的消费者主观上的满足和企业的市场控制力导致的福利损失之间存在一定的可替代性。

3、市场份额和市场集中度

特定的市场中，市场份额（某个企业的市场销售份额比重）、市场集中度（少数几个最大规模企业所占的市场份额）与市场结构密切相关。一般而言，市场份额越大、市场集中度越高，少数几个企业的市场支配势力越大，市场的竞争程度越低。

4、进入壁垒

进入壁垒意味着进入某一特定市场所遇到的各种障碍①，主要包括：国家立法、机构政策针对少数特定厂商授予特许经营权所形成的政策性壁垒；在位厂商采取措施抵制新厂商进入而形成的策略性壁垒；因资源分布的区域性导致某地厂商无法取得该资源而不能进入特定行业的资源性壁垒；潜在进入者获取行业核心技术的困难所形成的技术性壁垒；在位厂商的绝对成本优势所构成的成本性壁垒；此外，市场容量、规模经济、消费者偏好也会构成进入壁垒。

(1) 需求经济学

替代产品可获得性

产品差异性

增长率

变更性/周期性

(2) 供给经济学

生产商集中度

进口竞争

生产商差异性

固定/可变成本结构

产能运用

科技机遇

供给曲线

进入壁垒/退出壁垒

(3) 产业链经济学

供应商讨价能力

顾客讨价能力

信息市场失败

纵向市场失败

三、企业行为(Conduct)

企业行为是市场结构、经济绩效的联系纽带，企业行为通过各种策略对潜在进入者施加压力从而影响市场结构。但必须在不完全竞争市场中讨论企业行为方有意义，完全竞争市场中企业微弱的市场控制力决定了企业广告、窜谋等行为的无效性，企业可以按照市场价格销售任何数量的产品。

(1) 营销

定价

批量

广告/促销

新产品/研发

分销

(2) 产能改变

扩张/收缩

进入/退出

收购/合并/剥离

(3) 纵向整合

前向/后向整合

纵向合资企业

长期合同

(4) 内部效率

成本控制

物流

过程发展

组织效能

四、经营绩效(Performance)

经营绩效是指特定市场结构下，通过特定企业行为使某一产业在价格、产量、成本、利润、产品质量、品种及技术进入等方面达到的状态。

(1) 财务

盈利性

价值创造

(2) 科技发展

(3)雇佣对象

相关条目

- PEST 分析模型

汤姆森和斯特克兰方法

汤姆森和斯特克兰方法简介

汤姆森和斯特克兰方法建立于波士顿咨询公司的增长率-市场占有率矩阵方法基础之上，经汤姆森（A. Thornson）和斯特克兰（A J. Strickland）二人加以完善之后而提出。它用市场增长率和竞争状况作为决定经营单位选择战略的两个参数。市场增长状况分为迅速和缓慢两级；竞争地位也分为强和弱两级。下图画出了市场增长状况与竞争地位的四种组合或四个象限，以及每种象限内的战略方案组合。



图8-13 鉴别战略簇

汤姆森和斯特克兰方法的内容

战略选择按照最可能的吸引力顺序排列，分述如下：

1、象限Ⅰ中的企业（快速的市场增长与强劲的竞争地位）处于优越的战略地位，因此，最合理的战略是集中经营现有的产品或服务，预期企业做出努力以保持或提高市场占有率，进行必要的投资以继续处于领导地位。此外，处于象限Ⅰ的公司还可考虑实行纵向一体化，以作为巩固其市场地位和保持其利润收益的一种战略选择，这在企业具有财力资源和企业具有工艺导向时更应如此。企业突出的优势还可为公司进行同心多样化发展提供了机会，这样可作为分散风险的一条措施。

2、象限Ⅱ中的企业有良好的市场，但竞争地位虚弱。推荐的战略首先是集中经营现有产品或服务。然而，实施这一战略必须回答两个基本问题：为什么目前的措施导致了很弱的竞争地位？应采取什么措施来成为一个有效的竞争者？在市场迅速扩大的条件下，如果公司有资源并能够克服战略上或组织上的弱点的话，它总能寻找出一个有利的空隙市场。然而，如果公司缺少成功地实施集中生产现有产品或服务战略的条件，则可与具有此种条件的公司实现横向一体化或合并。假若以上战略方案都不可行，则最合逻辑的战略是跳出该行业。具有多种经营业务的公司可考虑放弃某一经营单位；生产单一产品的公司可采取清算拍卖战略。

3、象限Ⅲ中的公司处于停滞的市场中，而且公司又具有较弱的竞争地位，这样的公司最为虚弱。可选择的战略依次为：抽资转向战略——释放无生产率的资源用于可能的发展项目上；多样化战略——或同心多样化或复合多样化；放弃战略——放弃这一业务，跳出该行业；清算战略。

4、象限Ⅳ中的公司虽然市场增长率低，但竞争地位强劲。这种条件可使公司利用来自现有业务的多余现金，来开展多样化的项目。同心多样化战略是第一选择，它可利用公司显著的优势来取得主导地位。但是，如果同心多样化的机会不那么特别吸引人的话，可考虑复合多样化战略。合资经营也不失为一合乎逻辑的方案。不论哪种方案，公司的意图是减少对现有设施的投资，这样可释放出最大量的资金用于新的发展方向上。

V 矩阵

V 矩阵简介

V 矩阵由 Patrick McNamee 设计，主要用财务数据分析，通过盈利能力和加权资本成本之比来反映客户业绩，从而决定业务组合的方法。该法的基本思路是能使客户盈利能力(ROI)”与加权资本成本(K)之比(V)最大的业务组合是最恰当的业务组合。即实现最大的 V＝ROI / K(见下图 1)。其中 ROI＝(净利润 / 销售额)X(销售额 / 资产额) 。V 矩阵提出了一种理性的量化的分析方法，对于客户考虑产品多元化战略有较大帮助。

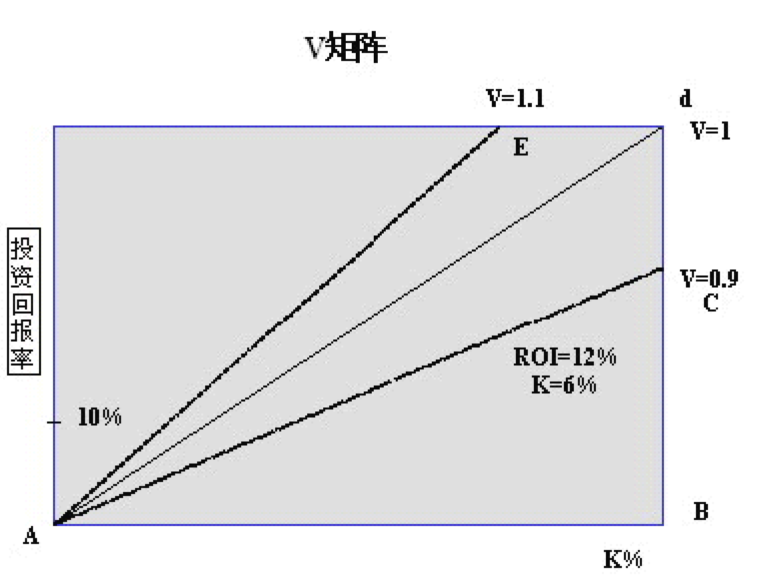


图3-54

客户在进行战略选择时，应选能促使这一业务组合形成的战略。V<1 表示公司业绩不好，投资被浪费；

V＝I 表示业绩恰当，投资保持；V>1 表示公司业绩好，投资获得增值。

在制作 V 矩阵时，可以按各业务的投资回报率和资本成本将该业务标在上面的 V 矩阵图中，再按各业务的回报量大小或各业务使用资产的数量的多少来决定各业务标在图中的圆圈的大小。

图中处于 AD 线上业务的 V＝1，表示业绩恰巧合适；AC 线上业务的 V＝0．9，处于 AD 与 AC 线之间的业务，业绩基本上还过得去；在 AC 线以下区域中的业务，业绩不好。AE 线上业务的 V=1．1，位于 AE 与 AD 线之间的业务，业绩较好；在 AE 线以上的业务，业绩很好。客户对处于三角形 ADE 和三角形 ACD 中的业务需要特别关注，因为对这些业务的少许调整就会根本改变其业绩类别。

在进行业务组合分析时，还可以以公司为整体，按历年回报率和资本成本制作 V 矩阵，反映公司规模的变化轨迹，以及业务变化与环境变化的适应性。从下图 3-55 中可以看出，该公司自 1996～2000 年之间的销售规模在扩大，但其业绩始终处于不好的区域之中。虽然通过采取一些战略使公司的 ROI 有所提高，但 ROI 提高的效果都被资本成本的提高所抵消。

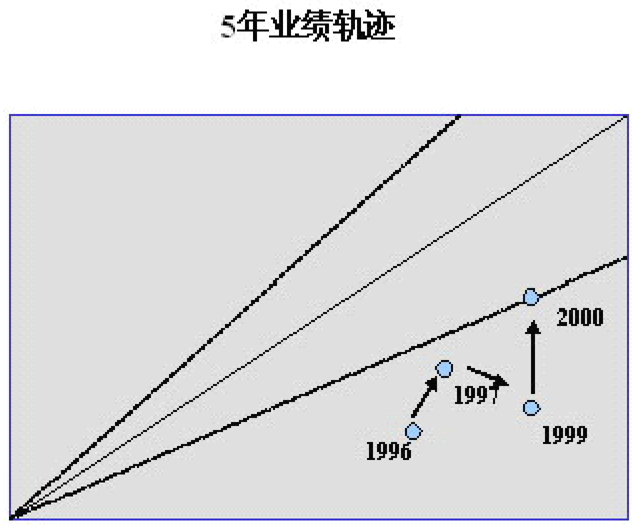


图3-55

用该矩阵和产业资料，还可以为客户确定可行的战略区域。例如，在（图 3-56）中，A 客户的 ROI 为 12％，K 为 16％，而 V＝12％／16％＝0．75，小于 1。客户希望提高 V。接下来可以根据有关产业资料计算产业中的最低加权平均资本成本 C‘(假定为 14％)，并以此画 EK 垂直直线；计算产业中的最高 ROI‘(假定为 18％)，并以此画 I。H 水平直线。平行四边形 ABCD 就是客户可行的战略区域，因为，该产业中至少有一个客户实现了 ROI 为 18％，有一个客户实现了 K 为 14％。对我们正在分析的 A 公司来说，其业务移动方向是 AN。

实现从 A 到 N 的转移，需要同时从 K 和 ROI 两个方面人手。需要注意的是，在利率较高的情况下，降低资本成本的可能性较低，因此客户需要调整资本结构才能实现业务业绩的转移。对 ROI 需要作进一步的分析。因为 ROI＝(净利润／销售额)X(销售额／资产额)，所以，我们可以找出产业中最好的“净利润／销售额”值，此值可作水平线 I. H(假定为 6％)。再找出产业中最好的“销售额／资产额”值，作出垂直线了 F(假定为 6％)。于是以从增加销售人手，改善净利润／销售额，可以从增加利润人手。

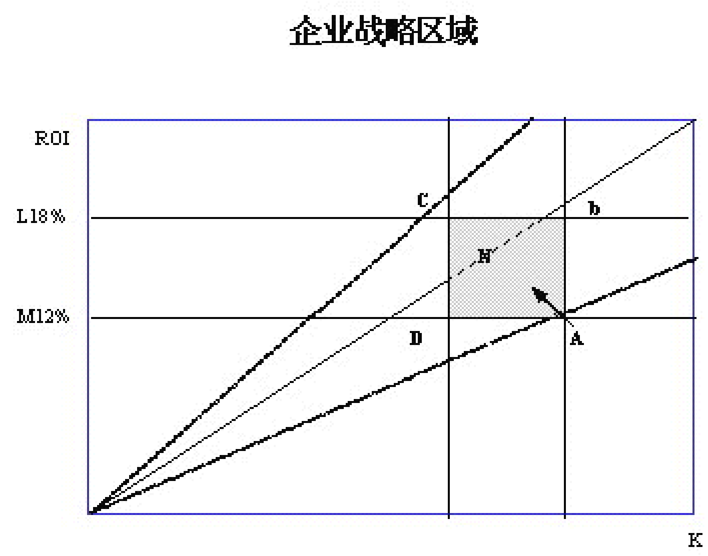


图3-56

另外，我们还可以将本客户和竞争对手的 ROI 及 K 数据标在同一张 V 矩阵图中，分析本客户和对手的战略重点。从（图 3-57）中看出 A 客户数年来致力于维持 K 不变的同时提 高 ROI，B 客户则努力扩大规模，ROI 和 K 都不是管理的重点。客户可以根据对手的战略轨迹来决定自己的战略。

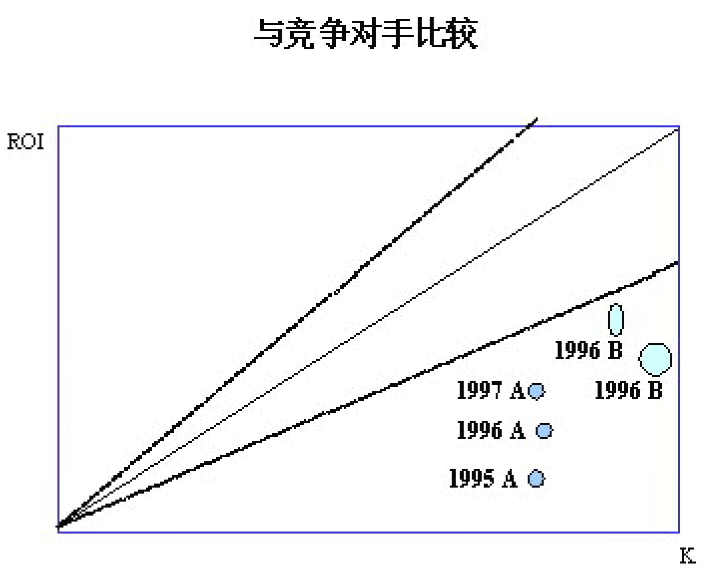


图3-57

陀螺模型

陀螺模型概述（Gyroscope Theory）

以快治变的陀螺模型

物理学上，陀螺是典型的用来描述物体动态平衡的模型。它具有的定轴性、进动性和陀螺效应等物理特性，正是可以用来解决企业与环境的关系、动态平衡发展问题的工具。实际上，优秀企业本身就像一只高速旋转的陀螺，它们的管理者则是操控陀螺的高手。这也是将该理论命名为陀螺模型的另一个重要原因。

陀螺模型的核心思想是以快治变。用一段话来概括就是：在瞬息万变的环境中，管理者要逐步把企业培养成为一个在锐意进取目标驱动下高速运转的陀螺。为此，企业要对经营机制和管理结构进行根本性的变革创新，构建一种以快速应变为核心的综合能力，并利用这种能力以比竞争对手更快的速度发现、创造和把握机遇，以及避免或减小威胁。

陀螺模型的构成要素

陀螺模型由五个基本要素构成：组织生命体、机会威胁平面、快速应变能力轴、机制结构环和目标驱动力（图 1）。它们相互联系，互为条件，相互作用，共同推动组织生命体的动态平衡发展。

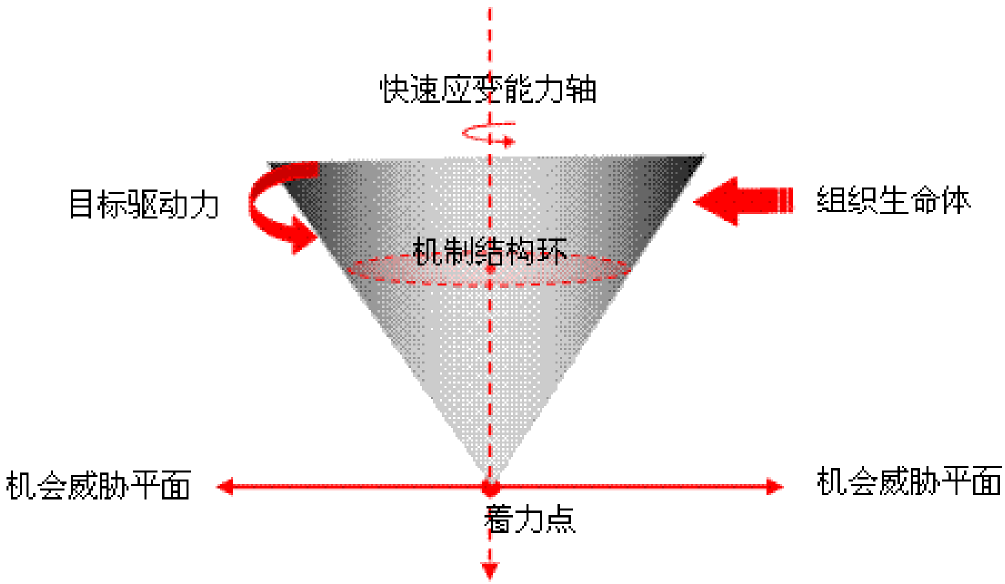


图 1　陀螺模型

（一）组织生命体

企业是一个有生命的组织，具有目标驱动、自我意识、对外开放、学习能力和存活期限等一般生命体所具有的基本特征。

陀螺保持动态平衡的先决条件是高速运转。企业也像有生命的陀螺，当它的生机和活力减小时，首先为表现为运转速度下降，当运转速度低于某个下限时就会倾覆。这时企业将面临最基本的生存问题。因此，要保持企业的动态平衡发展，就要不断地“鞭打”它，给它的成长以持久的驱动力，使它始终像陀螺一样处于高速运转。

从运转速度下降即将失去平衡，到在驱动力作用下运转速度提高而重塑平衡的过程，不是一次次简单的循环重复，而是组织生命体陀螺不断适应新环境，消化驱动力和克服发展阻力的过程。这个过程既是一个不断学习、不断积累的历程，也是一个通过行动触发思考、从而促进学习的历程。学习成效的好坏，直接决定了组织生命体持续高速运转时间的长短。

“任何一家企业都不可能永葆卓越”。这就是组织的生命周期。面对各种原因引起的企业生存和成长问题，管理者应当要有正确的估计和判断。当组织生命体彻底失去靠自己站立的能力时，和陀螺一样，“鞭打”只能使它更快倒下，而不可能让它起死回生。

（二）机会威胁平面

机会威胁平面是指组织生命体所面临的内、外环境，是决定组织生命体运转方向的客观依据。

对企业来说，环境的本质就是机会和威胁的总和；环境变化的本质则是机会和威胁的自我强化（机会、威胁的增大和减小）或相互转化（机会转化为威胁或威胁转化为机会）（图 2）。

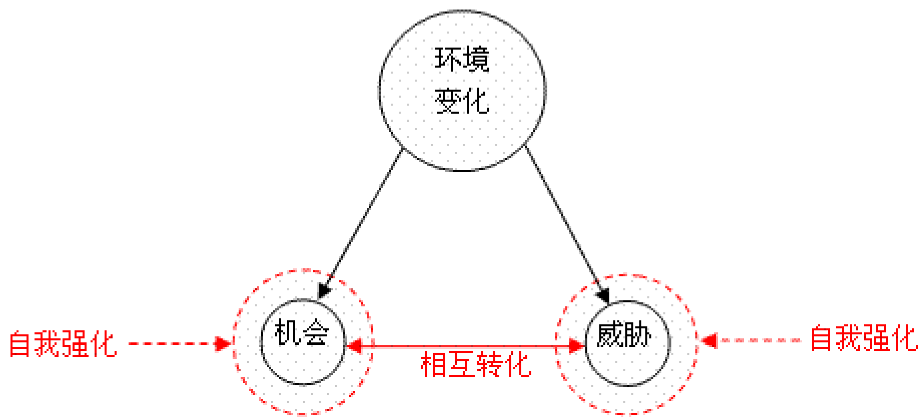


图 2 环境变化的本质

在当前经营环境中，机会和威胁更多的是相伴相生，总是出现在同一个平面上，企业在利用机会时一定会面对某些威胁。组织生命体与机会威胁平面的接触点——“着力点”一方面支撑着组织生命体在机会威胁平面上高速运转；另一方面，组织生命体也在持续地受到作用于“着力点”，与自身旋转方向不一致的阻力影响。

从某种意义上讲，把握环境本质和变化趋势，并依据自身能力区分什么是真正的机会、哪些是巨大的威胁，是企业经营管理创新的起点。机会威胁平面概念的引入，直观形象地说明了环境和环境变化的本质。它时刻提醒管理者：环境越是错综复杂，就越需要站在自身角度去理解、认识环境和环境变化，而不是被表象迷惑；要让组织生命体陀螺在尽可能平滑的“易胜之地”上运转，而不能人云亦云，亦步亦趋。

（三）快速应变能力轴

在很多企业中，预测未来是战略制定或战略执行中一项重要的基础性工作内容。但环境变化速度的加快和日趋复杂化，意味着机会与威胁的自我强化、相互转化速度加快，以及不确定性、不连续性程度大大提高。面对“混沌”，即使最优秀的企业也不可能对其进行精确预测。因此，“有效的战略在某种程度上必须是随机应变的战略”。也就是说，在极不稳定的机会威胁平面上，企业的动态平衡发展已经不能依靠似是而非的预测，而是需要企业自身快速反应和及时应变能力来支撑。

快速应变能力是组织生命体的一种即时的、即兴的反应能力，是将错综变幻的知识和信息以比对手更快的速度、更有效地方式进行分析组织，并据此对自身实施快速调整和变革的综合能力。它源于组织生命体不间断地整体学习和系统思考，以及在此基础上对自身所作的调整和变革。

随着环境变化速度的加快，快速应变能力越来越显现出其在企业能力集合中的地位和作用。它不但表现为比竞争对手更快地感知变化、甄别机会与威胁的能力，更表现为更快作出正确选择决策、进行有效沟通和执行的能力。企业只有将快速应变能力置于组织生命体旋转的轴心，并将其贯穿到经营管理的各个层面，使它与其它能力有机的结合在一起，才能真正形成企业的竞争优势。这是企业动态平衡发展的实现条件。

（四）机制结构环

企业没能实现高速运转，快速应变能力也没有质的提升的原因，很大程度上在于没有意识到或无力对快速应变能力的载体——经营机制和管理结构进行迅速的、面向未来的、伤筋动骨的调整和变革。

快速应变不是要求企业简单地将过去做的事再加速地做一次。很大程度上，快速应变能力不仅体现为企业能否快速发现机会和威胁，更体现为能否随时主动打破原有企业内部平衡来创造机会和利用威胁。“真正的企业家在市场成功之后，更应该把眼光转向企业内部……，提升企业内部在更高层次发展的管理基因”。优秀与平庸企业在管理上的根本区别就在于此。

在陀螺模型中，机制结构环是组织生命体的横截面。管理者的主要工作，就是在对机会威胁平面作出及时正确判断的同时，对企业的机制结构进行不断剖析和调整变革，提高自身更快地、有效地利用机会和避免威胁的能力。这是企业实现动态平衡发展的管理重点。

（五）目标驱动力

高速旋转的陀螺不受鞭打也会维持旋转，且质量越大、自转速度越快，其维持旋转的时间越长。但由于阻力干扰，这时陀螺的旋转速度在下降，克服阻力的能力也在不断减弱。同样的道理，

高速运转对企业来说往往也是一把“双刃剑”：它可以满足成长渴望，但也会带来自满和不求进取，导致企业效率下降和创新能力减弱。在陀螺模型中，将这种现象称为组织生命体的惯性发展特征。企业规模越大、竞争优势越突出，其惯性发展特征就越明显。

优秀企业的高速运转源于其永无止境的进取精神。优秀企业的管理者也像操控陀螺的高手一样，懂得如何借势和怎样因势利导。他们不断提出新目标或修正既定目标，以求给予组织生命体以持续的、足够的驱动力。相对与口号式的使命和愿景，他们更关注目标对企业发展所产生驱动力的力度、方向，以及企业在未来竞争环境中的定位。这一切都是优秀企业抑制惯性发展、实现动态平衡的必要条件，也是其快速应变能力的具体体现。

外部因素评价矩阵

EFE 矩阵简介

外部因素评价矩阵（External Factor Evaluation Matrix，EFE 矩阵）外部因素评价矩阵，是一种对外部环境进行分析的工具，其做法是从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素，根据各个因素影响程度的大小确定权数，再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分，最后算出企业的总加权分数。通过 EFE，企业就可以把自己所面临的机会与威胁汇总，来刻划出企业的全部吸引力。

EFE 矩阵可以按如下五个步骤来建立：

(1) 列出在外部分析过程中确认的关键因素

- 因素总数在 10-20 个之间

- 因素包括影响企业和所在产业的各种机会与威胁

- 首先列举机会，然后列举威胁

- 尽量具体，可能时采用百分比、比率和对比数字

(2) 赋予每个因素以权重

- 数值由 0.0(不重要)到 1.0(非常重要)

- 权重反映该因素对于企业在产业中取得成功的影响的相对大小性

- 机会往往比威胁得到更高的权重，但当威胁因素特别严重时也可得到高权重

- 确定权重的方法：对成功的和不成功竞争者进行比较，以及通过集体讨论而达成共识

- 所有因素的权重总和必须等于 1

(3) 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度为各关键因素进行评分

- 分值范围 1-4

- 4 代表反应很好，3 代表反应超过平均水平；2 代表反应为平均水平；1 代表反应很差

- 评分反映了企业现行战略的有效性，因此它是以公司为基准的

- 步骤 2 的权重是以产业为基准的

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数

(5) 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数

无论 EFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5。高于 2.5 则说明企业对外部影响因素能做出反应。EFE 矩阵应包含 10~20 个关键因素，因素数不影响总加权分数的范围，因为权重总和永远等于 1。

外部因素评价矩阵举例分析

某移动增值服务公司，是一家专注于移动增值业务的服务提供商（SP），主要业务为经营短信平台，提供彩铃、彩信、音乐下载，以及手机游戏等。该公司总部设在上海，在纳斯达克上市，目前已经有近千名员工，年营业收入超过亿元，上升势头非常好。但在另一方面，作为一个新兴行业的企业，该公司也面临很多威胁。这些来自外部的机会和威胁，既有对移动增值服务这一新兴行业产生影响的，也有对掌上灵通这一具体企业产生影响的。因此，以其为例，来分析 EFE 矩阵权重设置的当与不当之处，比较有代表性。

一、影响某移动增值服务公司的外部因素

机会：

1、移动增值服务市场增长迅速

2、年轻人不断增加的消费能力

3、人们花在交通、参加会议等上面的时间增加

4、3G 网络为移动增值服务提供更多市场开拓空间

5、内容提供商大量涌入

6、纳斯达克上市提供了更多的资金支持

威胁：

1、移动运营商的产业链延伸

2、内容提供商的产业链延伸

3、社会舆论对资费陷阱和不良信息的反感

4、技术发展导致的技术门槛降低

5、海外上市导致的管理成本上升

二、赋予上述因素以权重

全部为正值的办法来分析：

关键外部因素	权重
机会	
1、移动增值服务市场增长迅速	0.10
2、年轻人不断增加的消费能力	0.05
3、人们花在交通、参加会议等上的时间增加	0.10
4、3G 网络将提供更多市场空间	0.05
5、内容提供商大量涌入	0.05
6、纳斯达克上市提供了更多的资金支持	0.10
威胁	
1、移动运营商的产业链延伸	0.20
2、内容提供商的产业链延伸	0.05
3、社会舆论对资费陷阱和不良信息的反感	0.15
4、技术发展导致的技术门槛降低	0.10
5、海外上市导致的管理成本上升	0.05
总计	1.00
此处有意将机会和威胁的权重数值不均等	

三、对各因素评分

评分的规则，范围为 1-4。

关键外部因素	权重	评分
机会		
1、移动增值服务市场增长迅速	0.10	3
2、年轻人不断增加的消费能力	0.05	4
3、人们花在交通、参加会议等上的时间增加	0.10	2
4、3G 网络将提供更多市场空间	0.05	1
5、内容提供商大量涌入	0.05	2
6、纳斯达克上市提供了更多的资金支持	0.10	4

威胁		
1、移动运营商的产业链延伸	0.20	2
2、内容提供商的产业链延伸	0.05	3
3、社会舆论对资费陷阱和不良信息的反感	0.15	2
4、技术发展导致的技术门槛降低	0.10	1
5、海外上市导致的管理成本上升	0.05	3
总计	1.00	

四、评分及加总

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
1、移动增值服务市场增长迅速	0.10	3	0.30
2、年轻人不断增加的消费能力	0.05	4	0.20
3、人们花在交通、参加会议等上的时间增加	0.10	2	0.20
4、3G 网络将提供更多市场空间	0.05	1	0.05
5、内容提供商大量涌入	0.05	2	0.10
6、纳斯达克上市提供了更多的资金支持	0.10	4	0.40
威胁			
1、移动运营商的产业链延伸	0.20	2	0.40
2、内容提供商的产业链延伸	0.05	3	0.15
3、社会舆论对资费陷阱和不良信息的反感	0.15	2	0.30
4、技术发展导致的技术门槛降低	0.10	1	0.10
5、海外上市导致的管理成本上升	0.05	3	0.15
总计	1.00		2.35

五、分析

按照教科书所言分析表 A，加权分数总计为 2.35,说明这家公司：

1、在整个产业中对现有机会与威胁做出了反应，比较有效地利用了现有机会并将抵销了部分外部威胁的不利影响；

2、2.35 低于 2.5 的平均分数，这说明，该公司在利用机会，抵销外部威胁不良影响方面，并不是做得最好。

相关条目

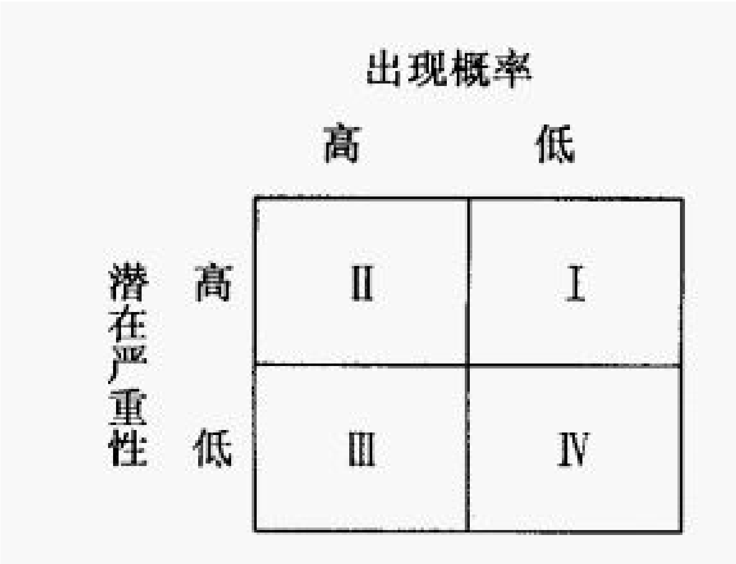
- 内部外部矩阵
- 内部因素评价矩阵

威胁分析矩阵

什么是威胁分析矩阵？

对于环境的分析，不仅要分析机会，也必须关注环境给市场营销活动带来的威胁。企业必须进行环境威胁分析。

图：威胁分析矩阵



上图中，对于第 II 象限的威胁，企业应处于高度警惕状态，并制定相应的措施，尽量避免损失或者使损失降低到最小，因为它的潜在严重性和出现的概率均很高。对于第 1、III象限的威胁，企业也不应该掉以轻心，要给予充分的重视，制订好应变方案。对于第IV象限的威胁，企业一般应注意其变化，若有向其他象限转移趋势时应制定对策。

企业对环境威胁的对策

一般来说，企业对环境威胁可选用以下几种对策。

1．反攻策略

反攻策略即试着限制或扭转不利因素的发展，通过法律诉讼等方式，促使政府通过某种法令或政策等保护自身合法权益不受侵犯，改变环境的威胁。

案例与启示

感恩节是美国的一个传统节日，这一天美国人要吃一种叫克兰梅的酸果食品。1959 年 11 月 9 日，美国卫生教育福利部长弗莱明突然宣布，当年克兰梅作物由于除草剂的污染，在实验室

用老鼠作试验发现了致癌病变，虽然还不能证明在人身上是否也会有危害，但是他劝告公众自己酌情处理。

弗莱明的公告发布以后，立即在社会上引起强烈反响，克兰梅食品货架前顿时门庭冷落。生产加工克兰梅食品的企业大受其害。尤其是美国海洋浪花公司，这是一家专门生产克兰梅果汁果酱的企业面临巨大的威胁。该公司认为，必须澄清事实，否则公司和整个行业都有可能破产。为此，他们制定了反攻策略：

首先，公司专门调查了整个过程，发现这是一个误解。于是召开记者招待会，公布调查的全部情况，请有关官员，卫生、食品方面的专家、学者等发表权威性意见，以消除弗莱明公告造成的不良影响。

其次，打电报给弗兰明，要求他立即采取措施，挽回影响；致电艾森豪威尔总统，请他敦使政府改正错误。

再次，当时四年一度的美国大选即将开始，两位年轻的政客--肯尼迪和尼克松的竞选即将开始。海洋浪花公司通过一系列工作，在一次两人与公众见面的电视镜头中，肯尼迪吃了四份弗兰梅果酱，尼克松喝了一杯克兰梅果汁。

通过一系列反攻措施，克兰梅又在感恩节前夕回到货架上。

2. 减轻策略

减轻策略即通过改变营销策略，以减轻环境威胁的程度。由于环境因素对企业营销形成一定的威胁，并且这一威胁后果不可避免，此时，减轻策略就是对付威胁的策略之一。

案例与启示

美国的李维·施特劳斯公司于 20 世纪 70 年代末花费了 1200 万美元，想通过奥运会把列维服装作为"美国的国服"，并作了大量的广告宣传。后来美国因前苏联出兵阿富汗而拒绝参加在莫斯科举行的 1980 年夏季奥运会，这对于该公司来说造成了一种环境威胁。该公司经过研究后即改变营销策略，即把广告改变为"圣诞节礼物"，使威胁转化为有利的营销机会。

3. 合作策略

企业通过各种合作手段(如联合、合作、合并、参与等)，由更多的社会组织组成联合体，充分利用资金、技术、设备，取长补短，分散风险，共同保护自身利益。

4. 转移策略

当受到威胁程度严重的企业，因无条件继续经营原来业务时，可采取逐步转移原来业务或调整业务范围，以减轻环境对企业的威胁。

近些年来，国内不少企业盲目走多元化发展的道路，导致资金紧张和管理失控，造成经营困难，有的公司以"壮士断臂"的决心果断压缩战线，关、停、并、转一批企业，使企业止住"出血点"，从困境中走出来。

相关条目

- 机会分析矩阵

新 7S 原则

新 7S 原则简介

新 7S 原则是企业竞争理论研究学者达维尼于 20 世纪 90 年代提出来的.

美国管理大师达·维尼（RichardA．D’Aveni）是在研究竞争环境变化过程中短期竞争优势和持久竞争优势的关系时，提出的超强竞争理论（Hypercompetition)。他认为，今天的企业处在超强竞争的环境下，这是一种优势迅速崛起并迅速消失的环境，不是一家企业或公司就可以建立起永恒的竞争优势（因为每次的企业互动都会改变竞争的本质），而是必须通过一连串短暂的行动来建立一系列暂时的竞争优势，而每一项行动又必须通过一连串短暂的行动来建立一系列暂时的竞争优势，而每一个行动又必须结合竞争对手的特点来策划和评判。战略目标将是打破现状，而不是建立稳定和平衡。在此基础上，新 7S 模式是透过市场的破坏，发现并建立暂时的优势，维持企业的动能。

7S 是在企业内各个方面之间创造静态的战略搭配，新 7S 模型强调的则是以对长期的动态战略互动的了解为基础，达到四个主要目标：一是破坏现状；二是创造暂时的优势；三是掌握先机；四是维持优势。

新 7S 原则的内容

新 7S 原则的经营思维架构，具体包括：

这里的“7S”指的是：

(1)更高的股东满意度(Stockholder satisfaction)。这里的“股东”是一个十分广泛的概念，即客户的概念，包括过去企业最重视的股东、市场导向管理中迅速得到重视的顾客以及近几年人本管理的主角即员工。

(2)战略预测(Strategic soothsaying)。要做到客户满意，公司就必须用到战略预测。了解市场和技术的未来演变，就能看清下一个优势会出现在哪里，从而率先创造出新的机会。

(3)速度定位(Speed)。在如今超强竞争环境下，成功与否在于能否创造出一系列的暂时优势，所以公司快速从一个优势转移到另一个优势的能力非常重要。速度让公司可以捕捉需求、设法破坏现状、瓦解竞争对手的优势，并在竞争对手采取行动之前就创造出新的优势。

(4)出其不意的定位(Surprise)。经营者们要做的工作，是探寻价值创新的道路，而很少去控制和管理现有的业务运作。

(5)改变竞争规则(Shifting the rules against the competition)。改变竞争规则可以打破产业中既有的观念和标准模式。亦步亦趋，是被动应战，常常取不到好的效果。

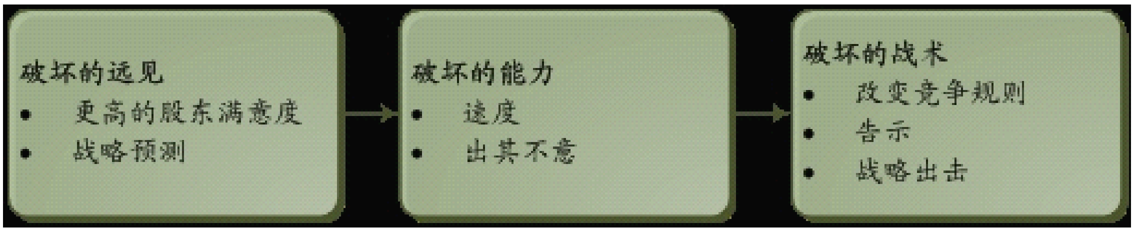
(6) 告示战略意图(Signaling strategic intent)。向公众及产业内同行公布你的战略意图和未来行动，有助于告诫竞争对手，不要侵入你的市场领域；同时，还可以在顾客中有效地形成"占位效应"，即有购买意图的顾客会等待告示公司的该种产品研制生产出来后再购买，而不去购买市场上已有的其他公司的同类产品.

(7) 同时的、一连串的战略出击(Simultaneous and sequential strategic thrusts)。仅有静态的能力，或是仅有优良的资源都是不够的，资源需要有效地加以运用。公司战略成功的关键,在于将知识和能力妥善运用，以一连串的行动夺取胜利，并将优势迅速移到不同的市场。

该模型是建立在企业处于一种优势迅速崛起并迅速消失的超强竞争环境下，为了建立起永恒的竞争优势，企业通过一连串短暂的行动来建立一系列暂时的竞争优势，而每个行动又是结合竞争对手及自身的特点来策划与评判。

新 7S 原则强调的是企业能否打破现状、抓住主动权和建立一系列暂时的优势。其中前两个 S，即更高客户满意度和战略预测，在于建立一种愿景，打破市场现状。它包括确立目标、制定企业打破现状的战略、找出企业打破某一市场所必需的核心能力。接下来的两个 S 是速度和出其不意，二者着眼于多种关键能力，可用来采取一系列行动以图打破现状。最后三个 S 即改变竞争规则、宣示战略意图和同时发起持续不断的策略冲击，主要是超强竞争环境中打破市场现状的战术和行动。

新 7S 模型是以破坏性的快速制胜方式来表现的，如下图所示，它分为三个部分。



图：新 7S 模型

I"破坏的远见"。在超强竞争环境下，企业必须不断地打破现状，向客户提供比对手更好的服务，以占据优势。创造更高的股东满意度是目的，战略预测则是寻找并制造破坏机会的方法。

II"破坏的能力"。在组织中建立快速行动能力，才能将破坏变成现实；建立让对手惊奇的能力，增强破坏的力量。

III"破坏的战术"。改变动态竞争中的规则，利用告示作为影响未来的动态策略互动，实施战略出击是动态竞争攻防的方法。

动态的新 7S 原则分析

在超强竞争中成功的企业混合运用新 7S 原则来抓住其市场的主动权。这些企业采用动态战略通过一个一个的短期优势不断向前推进。它们打破业内现状，建立新的秩序，然后再予以打破。它们就这样永远向前，藉此保持竞争势头，迫使竞争对手永远落在后面。

相机业的情形很好地说明了随着时间的推移，如何运用不同的新 7S 原则来打破行业的现状。

第一阶段是宝丽来（Polaroid）和柯达（Kodak）在即时成像市场所展开的竞争。柯达作为世界首家综合摄影公司，开发了业余摄影爱好者市场。由于控制了胶卷的生产和冲印，柯达稳稳地控制了美国市场，国内外的竞争者都难以动摇其地位。 柯达胶卷的质量始终领先竞争对手。它一方面利用廉价相机来销售更多胶卷，同时利用新 7S 原则赢得对宝丽来的竞争优势。

宝丽来通过开发即时成像相机在技术上赢得了优势，使公司从 1947 年到 1979 年年递增 25%。宝丽来不断发展即时成像这一基础创新成果，开发出即时彩色摄影技术和 SX-70 系统等新的功能，从而推动了公司的成长。不过，柯达在 1976 年仍然控制着大约 85%的照相机市场。

1976 年，柯达向宝丽来宣战，宣布推出自己的即时成像相机。两家公司在即时成像技术上展开了一场硬碰硬的竞争。但这场竞争的最大结果是推出了 24 小时胶卷冲洗技术，削弱了即时成像技术的优势。虽然在与宝丽来公司的诉讼中柯达失去了即时成像相机的生产和销售权，但是柯达出众的胶卷质量加上更为方便的优质照相技术，使其比即时成像摄影赢得了多得多的业余爱好者。柯达在市场份额争夺战中击败了宝丽来。

柯达相对宝丽来的优势却不足以抗衡日本的竞争对手。佳能和另外几家日本公司在新兴的 35 毫米自动变焦相机市场成功地向柯达发起了进攻。佳能就是利用新 7S 原则建立了对柯达的优势。

S-1：更高客户满意度。柯达的不断创新虽然提高了质量、降低了售价，但是佳能 35 毫米相机不仅保持了自动变焦和装卷便利等性能，而且还有超群的图片质量，使柯达相形见绌。

S-2：战略预测。柯达在把 35 毫米相机由供专业人士使用变成简便经济的大众化相机过程中，未能预见到技术所起的作用。

S-3：速度。佳能迅速推出新品种，始终保持领先柯达一步。

S-4：出其不意。在推出 35 毫米自动变焦相机之前，佳能在相机业无足轻重，使柯达疏于防备而把更多的精力用于和宝丽来的竞争。另外，佳能的创造性和灵活性也使它的攻势更加出人意料。

S-5：改变规则。佳能解决了方便装卷、方便拍摄与最后成像质量难以兼顾的矛盾，改写了游戏规则。

S-6：宣示战略意图。两家公司都发出信号，显示了称雄市场的意图。

S-7：持续不断的策略冲击。佳能在复印机、照相机等几个不同行业的经营使它的行动难以预测。它的战略建立在一系列相关活动之上，把复印机领域的光学和电子技术用于相机市场。佳能的行动，加上富士等胶卷生产商和冲洗商的竞争，使柯达同时受到多方面攻击。

柯达在此番竞争中失败，佳能和另外几家企业则攫取了 35 毫米相机市场。虽然柯达仍继续保有即时成像市场，并且仍是胶卷生产的龙头，但相机市场已被生产 35 毫米相机的企业砍去了一大块。

超强竞争时代的新规则

在超强竞争时代，追求持久优势已不合时宜。以前，由于有默认的合作协定或禁入障碍只充许行业巨头维持它们的优势，以换取它们的默许不再穷追猛打把失败者淘汰出局，因此对抗不会太激烈。今天，竞争者不再象从前那样彬彬有礼。由于竞争对抗的不断加剧，公司不再遵循过去的君子传统。

新的行动法则是一种打破现状、创造一系列非连续性优势的积极战略。其核心是采用新 7S 原则迈向更高层次的竞争。不断变化的技术、信息的普及和全球化的竞争迫使企业在 4 个竞争领域中进行日趋激烈的较量。任何企业都担不起落后的代价。

关于动态竞争战略

西方管理学者从 90 年代初开始，就把经营或竞争战略的研究重点放在以下两个方面：一方面，环境变化对行业内部竞争的影响；另一方面，行业内部主要竞争对手之间的互动。从中发现行业内部的竞争越来越明显地具有动态化的特点。其中美国管理学会战略分会主席陈明哲教授对美国航空工业动态竞争的研究长达五年，所取得的研究成果是最具代表性的。经过多年的研究和努力，西方管理学者在动态竞争战略方面出版了两本最具有代表性的论文集：

其一，1994 年，RichardA.D’Aveni 主编的《Hyper-Competition:Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering》；

其二，1996 年，George S.Day,David J.Reibstein 合编的《Whartonon Dynamic Competitive Strategy》。

对于复杂和快速变化的竞争现象的概括，第一本著作采用了“极度或者超级竞争”的概念，而在第二本著作中则采用了“动态竞争”的概念。

归纳西方学者的各种观点，动态竞争主要具备以下几个特征：

第一，竞争对手之间的战略互动（Strategic Interactions）明显加快，竞争互动成为制定竞争和营销战略的决定因素。

第二，任何一个企业先动优势都是暂时的，都有可能被竞争对手的反击行动所击败；任何的竞争优势都是暂时的，而不是可以长期保持的。

第三，动态竞争是以高强度和高速度的竞争为特点的，其中的每一个竞争对手都想不断地建立竞争优势和削弱对手的竞争优势。

第四，竞争战略的有效性不仅取决于时间先后，更主要的是预测竞争对手反应和改变需求或者竞争规则的能力。

新 7S 原则分析的应用分析

解决问题：

(1)企业竞争战略制定。

(2)组织结构调整。

(3)市场环境分析。

案例：

辉瑞(Pfizer，美国企业，主营制药)在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，辉瑞位于第 77 位。

作为一家成功的制药企业，辉瑞有很多值得借鉴和学习的地方，其对新 7s 模型的成功应用就是其一。

相关条目

- 麦肯锡 7S 模型
- 麦肯锡七步分析法

行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法的含义(behaviorally anchored rating scale,BARS)

行为锚定等级评价法也称行为定位法，行为决定性等级量表法或行为定位等级法是由美国学者史密斯（P.C.Smith）和德尔(L.Kendall)于六十年代提出。

行为锚定等级评价法是一种将同一职务工作可能发生的各种典型行为进行评分度量，建立一个锚定评分表，以此为依据，对员工工作中的实际行为进行测评级分的考评办法。

行为锚定等级评价法实质上是把关键事件法与评级量表法结合起来，兼具两者之长。行为锚定等级评价法是关键事件法的进一步拓展和应用。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表可以发现，在同一个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定特定绩效水平，将绩效水平按等级量化，可以使考评的结果更有效，更公平。

行为锚定等级评价法的步骤

行为锚定等级评价法（BARS）的目的在于通过一个等级评价表，将关于特别优良或特别劣等绩效的叙述加以等级性量化，从而将描述性关键事件评价法和量化等级评价法的优点结合起来。行为锚定等级评价法通常要求按照以下 5 个步骤来进行。

（1） 进行岗位分析，获取关键事件，以便对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。

（2） 建立进行评价等级。一般分为 5—9 级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义。

（3） 对关键事件重新加以分配。由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，把它们归入最合适的绩效要素几指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系。

（4） 对关键事件进行评定。审核绩效考评指标登记划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件有优到差，从高到低进行排列。

（5） 建立最终的工作绩效评价体系。

行为锚定等级评价法的优缺点

1. 行为锚定法的优点

（1） 工作承担者直接参与了绩效评估，参与了管理，有更多的民主性，便于为大家所接受。

（2） 行为锚定是根据观察和经验获得的，具有可操作性。

（3） 能准确地为员工提供评估反馈。

2. 行为锚定法的缺点

（1） 行为锚定的文字描述耗时多，同时会动用较多的人力和物力。

（2） 每一不同的工作都必须有不同的表格，不便于评估的管理。

（3） 经验性的描述有时易出现偏差。

相关条目

- 目标考评法
- 序列比较法
- 相对比较法
- 小组评价法
- 重要事件法
- 评语法
- 强制比例法
- 情景模拟法
- 综合法

新波士顿矩阵

新“波士顿”矩阵概述

1983 年，美国波士顿咨询团又提出了一种新的矩阵。这种新矩阵中，横轴表示经营单位所具备的竞争地位差别的大小，纵轴表示的是在行业中取得独特竞争优势的途径的多少。在这个矩阵中，也有四个象限，从而也就有四种不同的经营单位类型及战略。新波士顿矩阵主要是解决处于不同象限的企业应当采取什么样的竞争工具（成本领先、差异化与集中化）的问题。

分散化	具有较多的实现竞争优势的途径，但企业本身现有的竞争地位差别较小。	最适宜采用集中化战略
专业化	具有较多的实现竞争优势的途径，并且企业自身现有的竞争地位差别也较大。	最适宜采用差异化战略
大量化	具有较多的竞争优势，但这种行业所具有的取得竞争优势的途径不是很多。	最适宜采用成本领先战略
死胡同	既没有较多的竞争优势，也缺乏实现竞争优势的途径。	类似于波特战略中的夹在中间战

波士顿矩阵的局限性

（假设前提带来的局限性）

（1）两个维度（市场增长率表示行业吸引力，相对市场占有率表示企业实力）的片面性。（考虑因素不够全面）

（2）企业的销售量增长和盈利能力不一定正相关。

（3）公司理想的业务结构不一定要求资金回收和资金投入的平衡。

相关链接

- 波士顿矩阵

系统分析方法

什么是系统分析方法（System Analysis Method）

系统分析方法是指把要解决的问题作为一个系统，对系统要素进行综合分析，找出解决问题的可行方案的咨询方法。兰德公司认为，系统分析是一种研究方略，它能在不确定的情况下，确定问题的本质和起因，明确咨询目标，找出各种可行方案，并通过一定标准对这些方案进行比较，帮助决策者在复杂的问题和环境中作出科学抉择。

系统分析方法来源于系统科学。系统科学是 20 世纪 40 年代以后迅速发展起来的一个横跨各个学科的新的科学部门，它从系统的着眼点或角度去考察和研究整个客观世界，为人类认识和改造世界提供了科学的理论和方法。它的产生和发展标志着人类的科学思维由主要以"实物为中心"逐渐过渡到以"系统为中心"，是科学思维的一个划时代突破。

系统分析是咨询研究的最基本的方法，我们可以把一个复杂的咨询项目看成为系统工程，通过系统目标分析、系统要素分析、系统环境分析、系统资源分析和系统管理分析，可以准确地诊断问题，深刻地揭示问题起因，有效地提出解决方案和满足客户的需求。

系统分析方法的分类

1）系统特征分析方法；

2）系统逻辑分析方法；

3）系统工程技术。

系统分析方法的步骤

系统分析方法的具体步骤包括：限定问题、确定目标、调查研究收集数据、提出备选方案和评价标准、备选方案评估和提出最可行方案。

1、 限定问题

所谓问题，是现实情况与计划目标或理想状态之间的差距。系统分析的核心内容有两个：其一是进行"诊断"，即找出问题是及其原因；其二是"开处方"，即提出解决问题的最可行方案。所谓限定问题，就是要明确问题的本质或特性、问题存在范围和影响程度、问题产生的时间和环境、问题的症状和原因等。限定问题是系统分析中关键的一步，因为如果"诊断"出错，以后开的"处方"就不可能对症下药。在限定问题时，要注意区别症状和问题，探讨问题原因不能先入为主，同时要判别哪些是局部问题，哪些是整体问题，问题的最后确定应该在调查研究之后。

2、确定目标

系统分析目标应该根据客户的要求和对需要解决问题的理解加以确定，如有可能应尽量通过指标表示，以便进行定量分析。对不能定量描述的目标也应该尽量用文字说明清楚，以便进行定性分析和评价系统分析的成效。

3、调查研究，收集数据

调查研究和收集数据应该围绕问题起因进行，一方面要验证有限定问题阶段形成的假设，另一方面要探讨产生问题的根本原因，为下一步提出解决问题的备选方案做准备。

调查研究常用的有四种方式，即阅读文件资料、访谈、观察和调查。

收集的数据和信息包括事实（facts）、见解(opinions)和态度(attitudes)。要对数据和信息去伪存真，交叉核实，保证真实性和准确性。

4、提出备选方案和评价标准

通过深入调查研究，使真正有待解决的问题得以最终确定，使产生问题的主要原因得到明确，在此基础上就可以有针对性地提出解决问题的备选方案。备选方案是解决问题和达到咨询目标可供选择的建议或设计，应提出两种以上的备选方案，以便提供进一步评估和筛选。为了对备选方案进行评估，要根据问题的性质和客户具备的条件。提出约束条件或评价标准，供下一步应用。

5、备选方案评估

根据上述约束条件或评价标准，对解决问题备选方案进行评估，评估应该是综合性的，不仅要考虑技术因素，也要考虑社会经济等因素，评估小姐应该有一定代表性，除咨询项目组成员外，也要吸收客户组织的代表参加。根据评估结果确定最可行方案。

6、提交最可行方案

最可行方案并不一定是最佳方案，它是在约束条件之内，根据评价标准筛选出的最现实可行的方案。如果客户满意，则系统分析达到目标。如果客户不满意，则要与客户协商调整约束条件或评价标准，甚至重新限定的问题，开始新一轮系统分析，直到客户满意为止。

系统分析方法的案例

某锻造厂是以生产解放、东风 140 和东风 130 等汽车后半轴为主的小型企业，现在年生产能力为 1.8 万根，年产值为 130 元。半轴生产工艺包括锻造、热处理、机加工、喷漆等 23 道工序，由于设备陈旧，前几年对某些设备进行了更换和改造，但效果不明显，生产能力仍然不能提高。厂领导急于要打开局面，便委托 M 咨询公司进行咨询。M 咨询公司采用系统分析进行诊断，把半轴生产过程作为一个系统进行解剖分析。通过限定问题，咨询人员发现，在半轴生产 23 道

工序中，生产能力严重失调，其中班产能力为 120-190 根的有 9 道工序，主要是机加工设备。班产能力为 70-90 根的有 6 道工序，主要是淬火和矫直设备。其余工序班产能力在 30-45 根之内，都是锻造设备。由于机加工和热处理工序生产能力大大超过锻造工序，造成前道工序成为“瓶颈”，严重限制后道工序的局面，使整体生产能力难于提高。所以，需要解决的真正问题是如何提高锻造设备能力？

在限定问题的基础上，咨询人员与厂方一起确定出发展目标，即通过对锻造设备的改造，使该厂汽车半轴生产能力和年产值都提高 1 倍。

围绕如何改造锻造设备这一问题，咨询人员进行深入调查研究，初步提出了四个备选方案，即：新装一台平锻机；用轧同代替原有夹板锤；用轧制机和碾压机代替原有夹板锤和空气锤；增加一台空气锤。

咨询人员根据对厂家人力物力和资源情况的调查分析，提出对备选方案的评价标准或约束条件，即：投资不能超过 20 万元；能与该厂技术水平相适应，便于维护；耗电量低；建设周期短，回收期快。咨询小姐吸收厂方代表参加，根据上述标准对各备选方案进行评估。第 1 个方案（新装一台平锻机），技术先进，但投资高，超过约束条件，应予以淘汰。对其余三个方案，采取打分方式评比，结果第 4 方案（增加一台空气锤）被确定为最可行方案，该方案具有成本低，投产周期短，耗电量低等优点，技术上虽然不够先进，但符合小企业目前的要求，客户对此满意，系统分析进展顺利，为该项咨询提供了有力的工具。

系统逻辑分析方法

什么是系统逻辑分析方法

系统逻辑分析方法是指对系统的实质内容进行逻辑的分析，以揭示系统逻辑结构的方法。

系统逻辑分析方法的范畴和过程

系统逻辑分析的主要范畴和过程是这样的：

1）目标，即为解决公共问题所要达到的目的和指标，它是系统目的的具体化，具有针对性、可行性、系统性、规范性和某些指标来表达，而标准则是衡量目标达到的尺度；

2）备选方案，即为实现目标而设计的具体措施和方案，并对此进行可行性论证；

3）模型，即按照原有方案设想构建分析模型，依照出说明系统功能的主要因素及其相互关系，包括系统的输入、输出、转换关系，系统的目标和约束等，具体有图式模型，数学模型、仿真模型、实体模型等方式；

4）费用，即政策方案实施过程中的各种成本开支的总和；

5）效果，即政策方案的实施在社会环境产生的反应和结果；

6）评价，即按照一定价值标准对政策方案进行价值评估，就是在以上分析的基础上，在考虑各种定性因素，对比系统目标达到的程度，用标准来衡量；

7）优化，即为实现最优效果而对政策方案进行的优化排序和选择决策。

实体价值链

实体价值链概述(physical value chain)

美国战略管理学家迈克尔·波特认为，价值链是企业一系列有联系的价值活动的组合。为此，波特教授还提出了建立企业内部价值链的构想。但是，随着顾客需求、市场、竞争及技术的变化，现代的价值链已经超出了企业价值链的范畴。目前，世界许多大公司的价值链已经延伸到了企业外部。美国作业成本科技公司及美国供应链局对价值链的界定是：价值链是一种高层次的物流模式，由原材料作为投入资产开始，直至原料通过不同过程售给顾客为止，当中做出的所有价值增值活动都可作为价值链的组成部分。这个定义将价值链的范畴从核心企业内部向前延伸到了供应商，向后延伸到了分销商、服务商和客户。另外，该界定还认为，**价值链是一种物流模式，即实体价值链模式，是物资经过一系列有联系的价值活动直到客户手中的过程组合。**实质上，在价值链上流动的不仅仅是物流，还包括资金流、信息流和知识流。

单纯基于实体价值链管理的缺陷

波特认为，价值链管理是企业获得竞争优势的一项战略工具，而现代竞争环境也要求企业必须关注价值链管理，开发价值链的战略价值。所谓价值链管理，就是对企业各项战略活动本身及其之间物资和信息流动过程的计划、协调、控制等活动。传统的价值链管理大多是基于实体价值链的管理。但是，随着信息技术的深入发展及网络和知识经济时代的到采，单纯基于实体价值链的战略管理存在许多缺陷，主要表现为：

1．基于实体价值链管理的整体协调能力差，影响企业协同效应的取得。实体价值链的各价值活动环节分别位于不同的空间，由于组织结构和信息交流的障碍，管理者很难将价值链作为一个整体来看待，导致价值链上各环节独立运作的效果好，但整体协调差，甚至上下环节产生冲突，无法获得价值链管理的协同效应。

2．单纯基于实体价值链管理，往往只注重本企业价值链，最多覆盖到与企业直接发生关系的供应商和买方价值链，加大了企业经营风险。价值链管理要求将供应商、经销商、服务商和客户等纳入管理范围。单纯基于实体价值链管理时，由于受到信息处理和管理能力的限制，往往只涉及到与企业直接联系的供应商和买方价值链，而其他不与企业价值链发生直接联系的外部组织的信息很难纳入管理范围，一旦遇到企业与现有供应商或买方的价值链发生中断，则马上影响到正常运作。

3．实体价值链管理注重价值链各环节活动的最终产品和服务，而大部分中间价值增值环节不能和买方价值链相融合，不能给企业创造价值。传统上，实体价值链管理的目的，是通过实体价值链实体价值链的各环节给企业创造价值，提供给顾客价值链各环节活动后的最终产品和服务，而作为中间环节一般不能给企业创造价值和带来新的市场机会。

4．信息技术、网络技术、计算机科学的发展，给人们带来了虚拟的活动空间和数字化的商品需求，更新定义了企业的经营范围和规模经济。例如，人们从网上预订机票但实际上手里并没有实在的机票，可以从电信公司购买电话录音服务而不必自己使用磁带录音等。这些是实体价值链所完全不能触及的领域。所以，单纯的实体价值链管理必然丧失这一新的竞争市场。

5．实体价值链的信息及时准确性差、传递时间长，是影响价值链对市场快速反应能力的一个薄弱环节。实体价值链信息由人工处理，信息传递经过的环节多且时间长，并有可能被加工过滤，影响其传递的及时准确性。这不但会影响价值链各环节的有效配合，影响与供应商和买方的关系，降低价值链的整体活动效率，而且也不利于决策者做出正确有效的决策，导致企业应对市场环境变化的反应速度降低，成本上升。

本条目相关链接

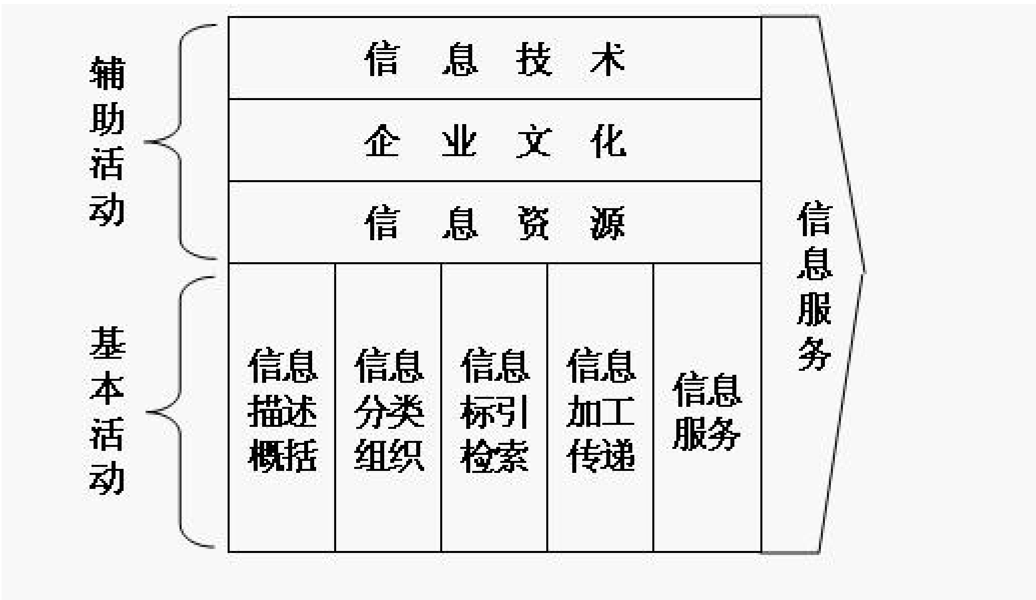
- 虚拟价值链(virtual value chain)

信息价值链模型

信息价值链模型概述

价值链(Value Chain)概念由美国学者迈克尔·波特于 1985 年在其《竞争优势》一书中最先提出。企业价值链由企业运行的各有机构成部分如资金、物流等各自形成的小链交织而成的。其中，企业的信息流动—收集、记录、传递、汇总、报告—即形成了一条信息价值链(Information Value Chain)，这个链条上各环节信息传递的快捷流畅则是实现企业整个价值链管理的有力保证。

随着知识经济、信息化革命的到来，信息资源数量增长的无限性和人的吸纳能力的有限性之间的矛盾、信息分布和流向的不确定性与用户需求多样化之间的矛盾、信息流动的广度和深度与人为障碍之间的矛盾日益突出。在信息的传递过程中，使合适的信息在合适的时候，以合适的方式传递给合适的人，成为信息价值实现的关键。根据迈克尔·波特的企业基本价值链模型，综合信息增值的技术手段和方法，构造企业信息价值链模型图如下图。



信息价值链模型

信息价值链模型与实物价值链

企业传统实物价值链已经有了比较成熟的理论和方法，但对企业信息价值链的研究和认识并不充分，尽管如此，我们仍然可以从一些表面现象来分析二者的不同。

(1)追求目标不同

实物价值链通过对原材料的加工实现产品的增值。在这一过程中，产生过程中注入的知识、技术、工艺、客户需求越多，品牌越著名，产品的附加值就越高。企业的目标是要不断创造新的产品，并在产品中注入尽可能多的科技成分,以达到降低成本和提高附加值的目的。信息价值链是通过对庞大的、分散的、孤立的、无序的信息进行系统的采集、加工和组织，方便用户的查询、检索和获取,使信息资源成为有序、系统、全面和集成的资源，并根据不同用户群的不同需求，提供有针对性的产品和服务。我们从文摘、索引、书目等二次文献到全文数据库的发展历程可以看出，尽管这些检索工具的载体和检索技术发生了变化，但它们的目标并没有根本的变化。

(2)规模大小不同

我们可以从微观角度对企业价值链进行分析并发现其基本构成，如从企业内部环节与企业外部环节就可以分析其产品的增值过程，管理起来相对简单。但信息的增值过程是由分散在不同地区、不同领域的机构来做的，而不象企业那样集合在一个供需链上来完成。因此，必须从宏观层次对信息资源进行管理和协调。以二次文献和数据库产品为例，目前世界上数万种数据库产品是由数万家机构开发完成的，信息的生产者和信息加工者之间不一定有直接联系，这就使宏观层面的信息价值链非常松散。同时信息价值链作为信息资源增值的主要手段，其形成实际上是一个社会化工程，需要高度的协调和管理，需要政府的介入并发挥协调作用。

(3)环节划分不同

信息价值链的单元很难用部门和职能来明确细分，它们的差异是隐含的，并容易混淆。信息价值链的另一个突出特点是用户需求在价值链的形成过程中占据核心地位。以往，人们对信息增值链的认识是相当模糊的，认为数据、信息和知识是同一个东西，其价值含量是一样的。但在生活实践中，信息价值链上的分工与协作已经很明确，并有进一步细分的趋势。

信息价值链与知识价值链

信息价值链与知识价值链的区别在于：信息价值链以信息服务为目的，认为技术系统是指导组织活动过程中的关键要素，而人只是相关的被动“处理机”，其作用是保证正确执行信息库中得到的“最佳方案”，信息价值链是以信息技术为核心，强调的是信息技术的价值；而知识价值链以创新为目标，认为人力系统才是最关键的组成部分，只有人们不断地认识和评估技术系统提供的信息，才能够更好地实现制定的目标。知识价值链以知识为中心，以人为本，强调人的价值。

价值链研究从实物到信息到知识的不断变化与知识经济的蓬勃发展密不可分，高新技术的发展，消费者不断变化和日益苛刻的需求使信息和具有竞争能力的核心知识成为企业致胜的关键。因此，研究信息、知识价值链，提高研发和物流能力，成为企业发展必不可少的重要课题之一。

战略实施模型

战略实施模型(Strategy Implementation Model)

战略实施模式是指企业管理人员在战略实施过程中所采用的手段。一般有以下几种模式：

一、指挥型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。在实践中，计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告，总经理看后做出结论，确定了战略之后，向高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。

这种模式的运用要有以下约束条件：

1. 总经理要有较高的权威，靠其权威通过发布各种指令来推动战略实施。

2. 本模式只能在战略比较容易实施的条件下运用。这就要求战略制定者与战略执行者的目标比较一致，战略对企业现行运作系统不会构成威胁；企业组织结构一般都是高度集权制的体制，企业环境稳定，能够集中大量的信息，多种经营程度较低，企业处于强有力的竞争地位，资源较为宽松。

3. 本模式要求企业能够准确以有效的收集信息并能及时汇总到总经理的手中。因此，它对信息条件要求较高。这种模式不适应高速变化的环境。

4. 本模式要有较为客观的规划人员。因为在权力分散的企业中，各事业部常常因为强调自身的利益而影响了企业总体战略的合理性。因此，企业需要配备一定数量的有全局的眼光的规划人员来协调各事业部的计划，使其更加符合企业的总体要求。这种模式的缺点是把战略制定者与执行者分开，即高层管理者制订战略，强制下层管理者执行战略，因此，下层管理者缺少了执行战略的动力和创造精神，甚至会拒绝执行战略。

二、变革型

这种模式的特点是企业经理考虑的是如何实施企业战略。在战略实施中，总经理本人或在其他方面的帮助需要对企业进行一系列的变革，如建立新的组织机构，新的信息系统，变更人事，甚至是兼并或合并经营范围，采用激励手段和控制系统以促进战略的实施，为进一步增强战略成功的机会，企业战略领导者往往采用以下三种方法：

1. 利用新的组织机构和参谋人员向全体员工传递新战略优先考虑的战略重点是什么，把企业的注意力集中于战略重点所需的领域中。

2. 建立战略规划系统、效益评价系统，采用各项激励政策以便支持战略的实施。

3. 充分调动企业内部人员的积极性，争取各部分人对战略的支持，以此来保证企业战略的实施。

这种模式在许多企业中比指挥型模式更加有效，但这种模式并没有解决指挥型模式存在的如何获得准确信息的问题，各事业单位及个人利益对战略计划的影响问题以及战略实施的动力问题，而且还产生了新的问题，即企业通过建立新的组织机构及控制系统来支持战略实施的同时，也失去了战略的灵活性，在外界环境变化时使战略的变化更为困难，从长远观点来看，在环境不确定性的企业，应该避免采用不利于战略灵活性的措施。

三、合作型

这种模式的特点使企业的总经理考虑的是如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧，企业总经理要和企业其他该层管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论，形成较为一致的意见，制订出战略，在进一步落实和贯彻战略，使每个高层管理者都能够在战略制订及实施的过程中做出各自的贡献。

协调高层管理人员的形式多种所多样，如有的企业成立有各职能部门领导参加的"战略研究小组"，专门收集在战略问题上的不同观点，并进行研究分析，在统一认识的基础上制定出战略实施的具体措施等。总经理的任务是要组织好一支合格胜任的制订及实施战略管理人员队伍，并使他们能够很好的合作。

合作型的模式克服了指挥型模式即变革模式存在的两大局限性，使总经理接近一线管理人员，获得比较准确的信息。同时，由于战略的制订是建立在集体考虑的基础上的，从而提高了战略实施成功的可能性。

该模式的缺点是由于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商折衷的产物，有可能会使战略的经济合理性有所降低，同时仍然存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。

四、文化型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动，即企业总经理运用企业文化的手段，不断向企业全体成员灌输者以战略思想，建立共同的价值观和行为准则，使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。由于这种模式打破了战略制定者与执行者的界限，力图使每一个员工都参与制订实施企业战略，因此使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作，使企业战略实施迅速，风险小，企业发展迅速。

文化型模式也有局限性，表现为：

1. 这种模式是建立在企业职工都是有学识的假设基础上的，在实践中职工很难达到这种学识程度，受文化程度及素质的限制，一般职工（尤其在劳动密集型企业中的职工）对企业战略制订的参与程度受到限制。

2. 极为强烈的企业文化，可能会掩饰企业中存在的某些问题，企业也要为此付出代价。

3. 采用这种模式要耗费较多的人力和时间，而且还可能因为企业的高层不愿意让其控制权，从而使职工参与战略制订及实施流于形式。

五、增长型

这种模式的特点使企业总经理考虑的是如何激励下层管理人员制订实施战略的积极性及主动性，为企业效益的增长而奋斗。即总经理要认真对待下层管理人员提出的一切有利企业发展的方案，只要方案基本可行，符合企业战略发展方向，在与管理人员探讨了解决方案中的具体问题的措施以后，应及时批准这些方案，以鼓励员工的首创精神。采用这种模式，企业战略不是自上而下的推行，而是自下而上的产生，因此，总经理应该具有以下的认识：

1. 总经理不可能控制所有的重大机会和威胁，有必要给下层管理人员以宽松的环境，激励他们把主要精力从事有利于企业发展的经营决策。

2. 总经理的权力使有限的，不可能在任何方面都可以把自己的愿望强加于组织成员。

3. 总经理只有在充分调动及发挥下层管理者的积极性的情况下，才能正确的制订和实施战略，一个稍微逊色的但能够得到人们广泛支持的战略，要比那种“最佳”的却根本的不到人们的热心支持的战略有价值得多。

4.企业战略是集体智慧的结晶，靠一个人很难做出正确的战略。因此，总经理应该坚持发挥集体智慧的作用，并努力减少集体决策的各种不利因素。

在 20 世纪 60 年代以前，企业界认为管理需要绝对的权威，这种情况下，指挥型模式是必要的。60 年代，钱德勒的研究结果指出，为了有效的实施战略，需要调整企业组织结构，这样就出现了变革型模式。合作型、文化型及增长型三种模式出现较晚，但从这三种模式中可以看出，战略的实施充满了矛盾和问题，在战略实施过程中只有调动各种积极因素，才能使战略获得成功。上述五种战略实施模式在制订和实施战略上的侧重点不同，指挥型和合作型更侧重于战略的制订，而把战略实施作为事后行为，而文化型及增长型则更多的考虑战略实施问题。实际上，在企业中上述五种模式往往是交叉或交错使用的。

在实践中，美国学者提出了 7S 模型，这个模型强调在战略实施的过程中，要考虑企业整个系统的状况，既要考虑企业的战略、结构和体制三个硬因素，又要考虑作风、人员、技能和共同的价值观四个软因素，只有这 7 个因素相互很好的沟通和协调的情况下，企业战略才能够获得成功

相关条目

- 公司层战略框架
- 基本竞争战略
- 战略钟模型
- 竞争战略三角模型

战略钟模型

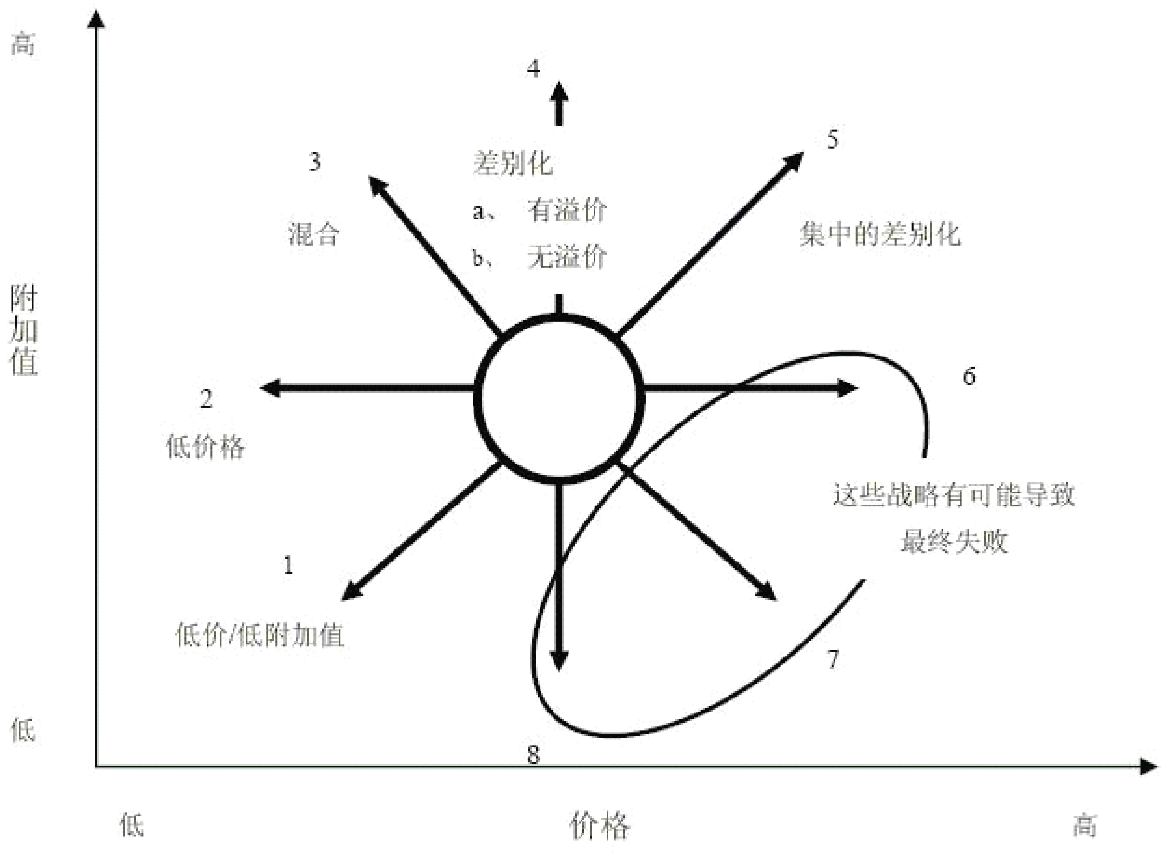
战略钟模型（Strategic Clock Model，简称 SCM）

战略钟模型（Strategic Clock Model）是由克利夫·鲍曼（Cliff Bowman）提出的，"战略钟"是分析企业竞争战略选择的一种工具，这种模型为企业的管理人员和咨询顾问提供了思考竞争战略和取得竞争优势的方法。

战略钟模型假设不同企业的产品或服务的适用性基本类似，那么，顾客购买时选择其中一家而不是其他企业可能有以下原因：

(1) 这家企业的产品和服务的价格比其他公司低；

(2) 顾客认为这家企业的产品和服务具有更高的附加值。



战略钟模型

战略钟模型将产品/服务价格和产品/服务附加值综合在一起考虑，企业实际上沿着以下 8 种途径中的一种来完成企业经营行为。其中一些的路线可能是成功的路线，而另外一些则可能导致企业的失败。

低价低值战略

采用途径 1 的企业关注的是对价格非常敏感的细分市场的情况。企业采用这种战略是在降低产品或服务的附加值的同时降低产品或服务的价格。

低价战略

采用途径 2 的企业是建立企业竞争优势的典型途径，即在降低产品或服务的价格的同时，包装产品或服务的质量。但是这种竞争策略容易被竞争对手模仿，也降低价格。在这种情况下，如果一个企业不能将价格降低到竞争对手的价格以下，或者顾客由于低价格难以对产品或服务的质量水平做出准确的判断，那么采用低价策略可能是得不偿失的。要想通过这一途径获得成功，企业必须取得成本领先地位。因此，这个途径实质上是成本领先战略 。

混合战略

采用途径 3 的企业在为顾客提供可感知的附加值同时保持低价格。而这种高品质低价格的策略能否成功，既取决于企业理解和满足客户需求的能力，又取决于是否有保持低价格策略的成本基础，并且难以被模仿。

差别化战略

采用途径 4 的企业以相同和略高于竞争对手的价格向顾客提供可感受的附加值，其目的是通过提供更好的产品和服务来获得更多的市场份额，或者通过稍高的价格提高收入。企业可以通过采取有形差异化战略，如产品在外观、质量、功能等方面的独特性；也可以采取无形差异化战略，如服务质量、客户服务、品牌文化等来获得竞争优势。

集中差别化战略

采用途径 5 的企业可以采用高品质高价格策略在行业中竞争，即以特别高的价格为用户提供更高的产品和服务的附加值。但是采用这样的竞争策略意味着企业只能在特定的细分市场中参与经营和竞争。

高价撇脂战略

采用途径 6、7、8 的企业一般都是处在垄断经营地位，完全不考虑产品的成本和产品或服务的附加值。企业采用这种经营战略的前提是市场中没有竞争对手提供类似的产品和服务。否则，竞争对手很容易夺得市场份额，并很快削弱采用这一策略的企业的地位。

相关条目

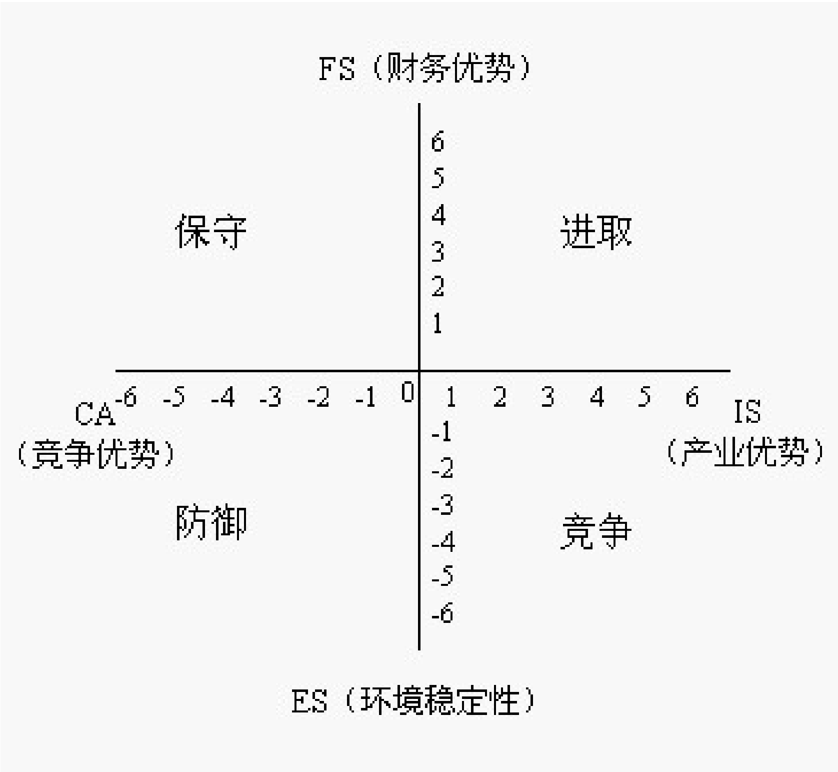
- 公司层战略框架
- 基本竞争战略
- 战略实施模型

战略地位与行动评价矩阵

SPACE 矩阵简介

战略地位与行动评价矩阵（Strategic Position and Action Evaluation Matrix，简称 SPACE 矩阵）主要是分析企业外部环境及企业应该采用的战略组合。

SPACE 矩阵有四个象限分别表示企业采取的进取、保守、防御和竞争四种战略模式。这个矩阵的两个数轴分别代表了企业的两个内部因素——财务优势（FS）和竞争优势（CA）；两个外部因素——环境稳定性（ES）和产业优势（IS）。这四个因素对于企业的总体战略地位是最为重要的



建立 SPACE 矩阵的步骤

1） 选择构成财务优势（FS）、竞争优势（CA）、环境稳定性（ES）和产业优势（IS）的一组变量；

2） 对构成 FS 和 IS 的各变量给予从+1（最差）到+6（最好）的评分值。而对构成 ES 和 CA 的轴的各变量从-1（最好）到-6（最差）的评分值；

3） 将各数轴所有变量的评分值相加，再分别除以各数轴变量总数，从而得出 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均分数；

4） 将 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均分数标再各自的数轴上；

5） 将 X 轴的两个分数相加，将结果标在 X 轴是；将 Y 轴的两个分数相加，将结果标在 Y 轴上；标出 X、Y 数轴的交叉点；

6） 自 SPACE 矩阵原点到 X、Y 数值的交叉点画一条向量，这一条向量就表示企业可以采取的战略类型：进取、竞争、防御或保守。

SPACE 矩阵要按照被研究企业的情况而制定，并要依据尽可能多的事实信息。根据企业类型的不同，SPACE 矩阵的轴线可以代表多种不同的变量。如，投资收益、财务杠杆比率、偿债能力、流动现金、流动资金等。

SPACE 矩阵的轴线可以代表多种不同的变量

内部战略处理	外部战略处理
财务优势(FS) ——投资收益 ——杠杆比率 ——偿债能力 ——流动资金 ——退出市场的方便性 ——业务风险	环境稳定性(ES) ——技术变化 ——通货膨胀 ——需求变化性 ——竞争产品的价格范围 ——市场进入壁垒 ——竞争压力 ——价格需求弹性
竞争优势(CA) ——市场份额 ——产品质量 ——产品生命周期 ——客户忠诚度 ——竞争能力利用率	产业优势(IS) ——增长潜力 ——盈利能力 ——财务稳定性 ——专有技术知识 ——资源利用

——专有技术知识 ——对供应商和经销商的控制	——资本密集性 ——进入市场的便利性 ——生产效率和生产能力利用率

向量出现在 SPACE 矩阵的进取象限时，说明该企业正处于一种绝佳的地位，即可以利用自己的内部优势和外部机会选择自己的战略模式，如市场渗透、市场开发、产品开发、后向一体化、前向一体化、横向一体化、混合式多元化经营等。

向量出现在保守象限意味着企业应该固守基本竞争优势而不要过分冒险，保守型战略包括市场渗透、市场开发、产品开发和集中多元化经营等。

当向量出现在防御象限时，意味着企业应该集中精力克服内部弱点并回避外部威胁，防御型战略包括紧缩、剥离、结业清算和集中多元化经营等。

当向量出现在竞争象限时，表明企业应该采取竞争性战略，包括后向一体化战略、前向一体化战略、市场渗透战略、市场开发战略、产品开发战略及组建合资企业等。

战略地图

什么是战略地图(Strategy Map)

战略地图由罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和戴维·诺顿(David P. Norton)提出。他们是平衡记分卡的创始人，在对实行平衡计分卡的企业进行长期的指导和研究的过程中，两位大师发现，企业由于无法全面地描述战略，管理者之间及管理者与员工之间无法沟通，对战略无法达成共识。“平衡计分卡”只建立了一个战略框架，而缺乏对战略进行具体而系统、全面的描述。2004年 1 月，两位创始人的第三部著作《战略地图——化无形资产为有形成果》出版。

战略地图是在平衡计分卡的基础上发展来的，与平衡计分卡相比，它增加了两个层次的东西，一是颗粒层，每一个层面下都可以分解为很多要素；二是增加了动态的层面，也就是说战略地图是动态的，可以结合战略规划过程来绘制。

战略地图是以平衡计分卡的四个层面目标（财务层面、客户层面、内部层面、学习与增长层面）为核心，通过分析这四个层面目标的相互关系而绘制的企业战略因果关系图。

战略地图的核心内容

战略地图的核心内容包括：企业通过运用人力资本、信息资本和组织资本等无形资产（学习与成长），才能创新和建立战略优势和效率（内部流程），进而使公司把特定价值带给市场（客户），从而实现股东价值（财务）。

六步绘制企业战略地图

第一步，确定股东价值差距（财务层面），比如说股东期望五年之后销售收入能够达到五亿元，但是现在只达到一亿元，距离股东的价值预期还差四亿元，这个预期差就是企业的总体目标；

第二步，调整客户价值主张（客户层面），要弥补股东价值差距，要实现四亿元销售额的增长，对现有的客户进行分析，调整你的客户价值主张。客户价值主张主要有四种：第一种是总成本最低，第二种价值主张强调产品创新和领导，第三种价值主张强调提供全面客户解决方案，第四种是系统锁定；

第三步，确定价值提升时间表。针对五年实现四亿元股东价值差距的目标，要确定时间表，第一年提升多少，第二年、第三年多少，将提升的时间表确定下来；

第四步，确定战略主题（内部流程层面），要找关键的流程，确定企业短期、中期、长期做什么事。有四个关键内部流程：运营管理流程、客户管理流程、创新流程、社会流程；

第五步，提升[战略准备度]（学习和成长层面），分析企业现有无形资产的战略准备度，具备或者不具备支撑关键流程的能力，如果不具备，找出办法来予以提升，企业无形资产分为三类，人力资本、信息资本、组织资本；

第六步，形成行动方案。根据前面确定的战略地图以及相对应的不同目标、指标和目标值，再来制定一系列的行动方案，配备资源，形成预算。

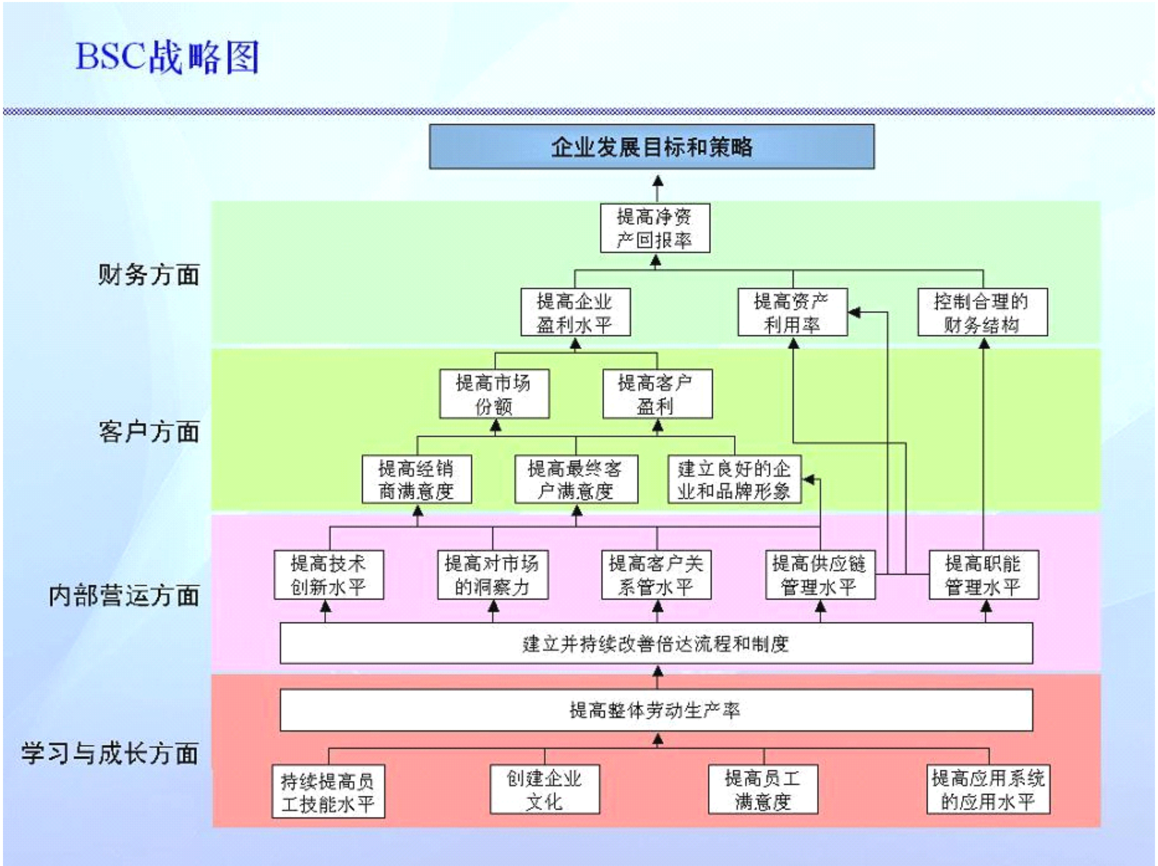


图 BSC 战略地图（balanced score card）

判断战略地图有效性的两个基本要素

虽然不同企业的战略地图从形式和内容上都有所不同，但所有战略战图的内在原理却是完全相通的。一个科学合理的战略地图应该符合哪些最基本的要素呢？归纳起来讲，有两个基本判断要素，第一个要素是 KPI 的数量及分布比例；第二个要素是 KPI 的性质比例。

KPI 的数量及分布比例

一个科学合理的战略地图应该有多少个指标才算基本合理呢？在四个视角的分配达到一个什么的比例怎样才算科学呢？根据 Best Practices 公司对成功导入平衡计分卡的 32 个组织的研究资料显示：这些成功应用 BSC 的公司，他们战略地图的指标数都在 20 左右，所有这些指标在四个层面上的典型分配比例如下：

财务 20%左右

客户 20%左右

内部流程 40%左右

学习与成长 20%左右

KPI 的性质比例

KPI 可以从多个角度进行性质判断，战略地图中的这些 KPI 究竟应该具有什么样的构成比例才算合理呢？

从财务性的角度可以将 KPI 分为财务性指标和非财务性指标，研究资料显示，那些优秀公司的 KPI，基本上都超过了 80%的比例是非财务性的指标，只有不到 20%的指标是财务性的指标。

从定性和定量的角度来看，可以将 KPI 分为定性指标和定量指标，的研究资料显示，所有公司的定量指标比例都明显高于定性指标的比例。

从时间跨度的角度来看，可以将 KPI 分为短指标和长指标，研究资料显示，所有公司的长指标比例都明显高于短指标的比例。

从对战略支持性的角度来看，可以将 KPI 分为成长性指标和维持性指标，研究资料显示，所有公司的成长性指标比例都明显高于维持性指标的比例。

战略地图与价值链比较

虽然战略地图是大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰在平衡计分卡基础上形成的，但是地图中关于价值创造和管理的内容都在很大程度上来源于价值链的思想。价值链对于价值活动分解在很大程度上为他们提供了一种思路，但他们对于价值活动的理解却存在很大差异。所以从这两个方面看，战略地图可以说是平衡计分卡和价值链共同发展的结果。

1、价值的创造活动的方向一致是它们另外一个相同点

价值链强调从利润目标开始对能够创造价值的活动或者因素进行分解，以找出价值真正的来源和关键环节。战略地图也反映了要实现长期股东价值最大化的目标必须依靠生产战略和增长战略的执行情况，而生产战略必须通过内部流程的运行满足客户的价值需求。大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰将那些向客户传递差异化价值主张的关键流程称为战略主题。

2、价值创造活动之间的关系以及价值创造的目标也是两者的相同之处

价值链将价值创造活动分为两类：基本活动和支持活动，基本活动是实现价值创造的直接活动，而支持活动是完成基本活动的必备条件；战略地图中学习和成长层面的无形资产包括人力资本、信息技术和组织资本都为内部流程的有效运行提供了充分支持。价值链和战略地图的最终目标也基本一致。价值链将价值创造活动的结果以利润的形式体现出来，而战略地图将这个结果更加丰富，不但体现了企业追求利润增长的目标，同时还将股东价值的长期增长考虑进来。

案例解析

在现实中，面面俱到的战略是不可能成功的。这是湖北移动公司引入战略地图进行企业的战略管理时收获的重要心得，湖北移动公司应用战略地图，在实践中很好地解决了战略分解、实施、控制和评价等诸多问题。他们在战略地图的绘制过程中得到的体会是：在战略规划的组织实施中高层决策者始终如一地参与和重视是成功的关键要素，而且公司高层要注意保持和各个部门之间的沟通交流，以尽快对公司的战略目标和举措达成共识，同时，战略路线和战略性衡量指标的选择不要贪多求全。

湖北移动公司运用战略地图解释战略，宣传战略，将战略目标与团队、个人的目标挂钩，很好地将公司的战略目标转化为全员参与的战略行动。

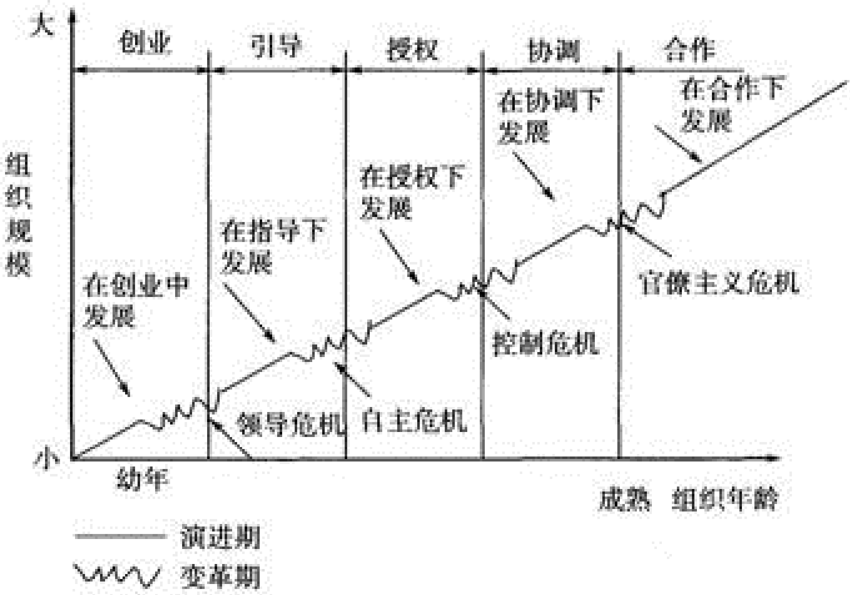
组织成长阶段模型

组织成长阶段模型说明（**Growth_Phases Model**）

在对企业进行分析时，有两个现象是不容忽视的，一个是组织的年龄。年轻的组织往往充满创意，这些创意可能有点混乱无序，但它们的的确确是在寻求变化。随着年龄的增长，组织将倾向于保守和加倍协作。另一个现象是组织的规模。小组织可能更加贴近市场，并具有较为简单的行政结构。随着规模增大和员工人数增多，组织将发展各种系统和程序以应付需要。

可口可乐作为一家有一百多年历史的饮料企业，其生命力的旺盛，得力于一代又一代可口可乐人在组织管理方面的成功。组织成长阶段模型自诞生以来，便在可口可乐被成功地应用。

企业组织如同人体一样，有其生命周期，企业发展壮大的历程要经过不同的发展阶段，每一阶段都具有其独特的组织结构特征。从企业组织结构的特征来看，大体可分为五个阶段，这就是组织发展阶段模型。如图所示，这个模型的纵坐标表示规模，横坐标表示年龄。



组织发展阶段模型的五个阶段

(1)创业阶段。这一阶段是企业的幼年时期，规模小，人心齐，关系简单，企业的决策是由一个或几个高层管理者作出的，企业能否生存发展。完全取决于高层管理者的素质和能力，企业组织结构相当不正规，对协调的需要还很低，只存在着非正式的信息沟通。

(2)引导阶段。这一阶段是企业的青年时期，企业人员增多，组织不断扩大，决策量增多，创业者让位给能干的职业经理人，产生了建立在职能专业化基础上的组织机构，各项职能机构之间的协调问题越来越多，信息量增加，信息沟通变得越来越重要，也越来越困难。

(3)授权阶段。这一阶段是企业的中年时期，随着企业经营范围的扩大，由职能机构引起的问题增多，高层管理者将权限和责任委托给下属的产品、市场或地区经理，建立起以产品、市场或以地区为基础的事业部组织机构。高层管理者不再负责日常的管理事务，向下发布命令的次数减少了，控制的信息主要来自各事业部的报告，但是伴随着分权，往往又产生对事业部的失控问题。

(4)协调阶段。这一阶段的企业建立了正式的规则和程序，为了如强对事业部的指导和控制，在企业总部与事业部之间建立超事业部或集团部，使其负责下属有关事业部的战略规划和投资回收，并在总部设立监督部门控制和检查各集团部的经营战略。这些正规的措施有利于增强各事业部之间的相互配合，但可能带来文牍主义，影响工作效率，阻挠创新，甚至导致企业走向衰败。

(5)合作阶段。这一阶段的企业更加强调管理活动要有较大的自觉性，强调个人间的主动合作，引入社会控制和自我约束新观念，精简正式体系和规章制度，将奖励的标准改为协作表现和创新实践，成立小组和矩阵式组织结构，将企业的重要权力再收回到企业高层管理者手中，同时努力增强组织的适应性和创造性。

上述五个阶段的特征，可以用下表来表示。

企业不同发展阶段的特征

	创业阶段	引导阶段	授权阶段	协调阶段	合作阶段
管理重点	生产和销售	生产效率	扩大市场	加强组织	管理革新
组织结构	非正式组织	职能制	地区性事业部制	直线管理及生产集团、超事业部	矩阵式结构、任务小组
高层领导风格	个人业主式	指导式	授权式	监察者	参与者
控制系统	市场结果	标准规格及成本中心	汇报制度及利润中心	计划及投资中心	相互间的目标管理

组织发展阶段模型的应用

(1)分析组织生命力以及改善整体管理机制时，必须把握组织成长阶段，这时，需要使用这一工具。

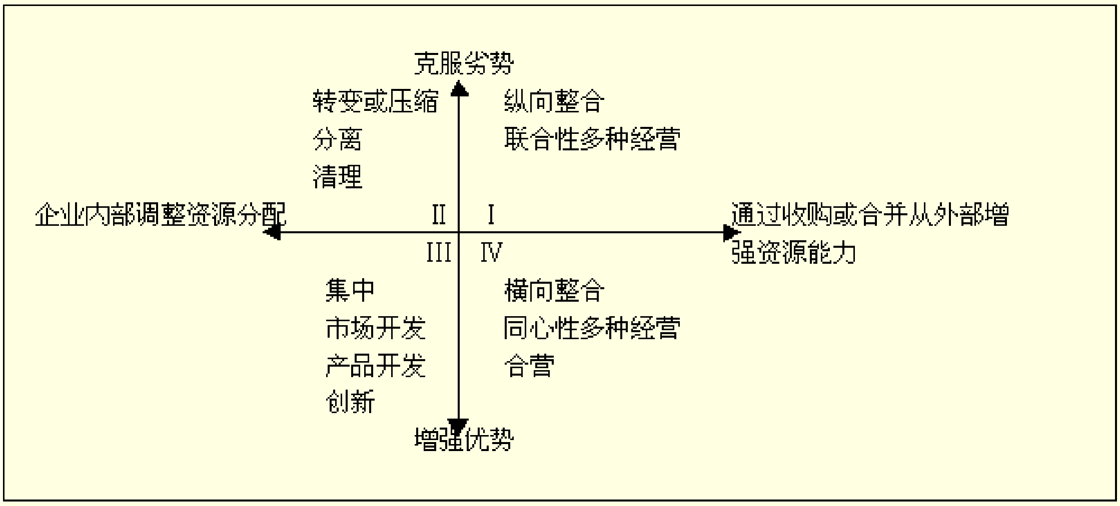
(2)强化管理，制订管理方案时，使用该工具很有帮助。

(3)组织革新、战略制定、文化建设及其他一些涉及组织变化的工作，都可能用到这一工具。

战略选择矩阵

战略选择矩阵的定义

战略选择矩阵是一种知道企业进行战略管理的模型。企业应结合自身的优劣势和内外部资源的运用状况，选择合适的战略。该战略矩阵如下图：



战略选择矩阵的内容

在象限 I 中，企业会认为自己当前的生产经营业务的增长机会有限或风险太大，可以采用纵向整合战略来减少原材料或顾客渠道方面的不确定性所带来的风险。企业也可以采用联合型多种经营战略，既能投资获利，又不用转移对原有经营业务的注意力。

在象限 II 中，企业常采用较为保守的克服劣势的办法。在保持基本使命不变的情况下，企业在内部将一种经营业务转向另一种经营业务，加强有竞争优势的经营业务的发展。企业可以采用压缩战略，精简现有业务。实际上，压缩也是起着一种转变战略的作用，即从提高工作效率，消除浪费中获得新的优势。如果某种业务已经是成功的重大障碍，或者克服劣势所费巨大，或者成本效益太低，就必须考虑采取分离战略，把这种业务分离出去，同时获得补偿。当经营业务已经徒然耗费组织资源，有导致破产的危险时，就可以考虑清算战略。

在象限III中，企业如果认为能利用这四种战略，建立获利能力并希望从内部增强竞争优势,，就可以进行选择。集中既市场渗透，全力倾注于现有的产品和市场，力求通过再投入资源，增强优势以巩固自己的地位。市场开发和产品开发都是要扩展业务，前者适用预先有产品拥有新顾客群的情况，后者适用于现有顾客对企业现有产品的相关产品感兴趣的情况。产品开发也适用于拥有专门技术或其他竞争优势的条件。

在象限Ⅳ中，企业通过积极扩大要业务范围来增强竞争优势，会需要选用一种注重外部的战略。横向整合可以使企业迅速增加产出能力。同心型多种经营业务与新业务密切相关，可以使企业平稳而协调的发展。合资经营也是从外部增加资源能力的战略，可以使企业将优势拓展到原来不敢独自进入的竞争领域。合作者的生产、技术、资金或营销能力可以大大减少金融投资，并增加企业获利的可能性。

影响战略选择的因素分析

公司战略态势的选择会对企业的未来产生重大的影响，因而这一决策必须时非常慎重的。在实际工作中，企业管理者往往在经过对各项可能的战略态势进行全面评价以后，发现好几种方案都是可以选择的，在这种情况下，会有一些因素会对最后决策产生影响，这些因素在不同的企业和不同的环境中起到的影响作用是不同的，但了解这些因素对企业管理者制定合适的战略方案来说时非常必要的。总的来说，企业的影响因素有：

1，企业过去的战略。对大多数企业来说，过去的战略常常被当成战略选择过程的起点，这样，一个很自然的结果是，进入考虑范围的战略数量会受到企业过去战略的限制。由于企业管理这是过去战略的制定者和执行者，因此，他们常常不倾向于改动这些既定战略，这就要求企业在必要时撤换某些管理人员，以削弱失败的目前战略对企业未来战略的影响。

2，管理者对风险的态度。企业管理者对风险的态度影响着企业战略态势的选择。风险承担者一般采取一种进攻性的战略，以便在被迫对环境的变化做出反应之前做出主动的反应。风险回避者一般采取一种防御性战略，只有环境迫使他们做出反应使他们才不得不这样做。风险回避者相对来说更注重过去的战略，而风险承担者则有着更为广泛的选择。

3，企业对外部环境的依赖性。企业总是生存在一个受到股东、竞争者、客户、政府、行业协会和社会的影响之中。企业对这些环境力量中的一个或多个因素的依赖程度也影响着企业战略管理的过程。对环境的较高的依赖程度通常会减少企业在其战略选择过程中的灵活性。此外，当企业对外部环境的依赖性特别大时，企业还会不得不邀请外部环境中的代表参加战略态势的选择。

4，企业文化和内部权势关系。任何企业都存在着或强或弱的文化。企业文化和战略态势的选择是一个动态并衡，相互影响的过程。企业在选择战略态势时不可避免的要受到企业文化的影响。企业未来战略的选择只有充分考虑到与目前的企业文化和未来预期的企业文化相互包容和相互促进的情况下才能被成功的实施。另一方面，企业中总存在着一些非正式的组织。由于种种原因，某些组织成员会支持某些战略，反对另一些战略。这些成员的看法有时甚至能够影响战略的选择，因此在现实的企业中，战略态势的决策或多或少的都会打上这些力量的烙印。

5，时期性。时期性指允许进行战略态势决策前的时间限制。时间限制的压力不仅减少了能够考虑的战略方案的数量，而且也限制了可以用于评价的方案的信息和数量。有研究表明，在时间的压力下，人们倾向于把否定的因素看得比肯定的因素更重要，因而往往做出更加具有防御性的策略。时期性的第二点包括战略规划取得长短，即战略的时期着眼点。战略规划期长，则外界

环境的预测相对复杂，因而在作战略选择时的不确定性因素更多，这会使战略方案的决策的复杂性大大增加。

6，竞争者的反应。在战略态势的选择中，还必须分析和预计竞争对手对本企业不同战略方案的反应，企业必须对竞争对手的反击能力做出恰当的估计。在寡头垄断的市场结构中，或者市场上存在着一个极为强大的竞争者时，竞争者反应对战略选择的影响更为重要。

专利分析法

专利分析法（Patent Analysis）

随着世界技术竞争的日益激烈，各国企业纷纷开展专利战略研究，而其核心正是专利分析，即对专利说明书、专利公报中大量零碎的专利信息进行分析、加工、组合，并利用统计学方法和技巧使这些信息转化为具有总揽全局及预测功能的竞争情报，从而为企业的技术、产品及服务开发中的决策提供参考。专利分析不仅是企业争夺专利的前提，更能为企业发展其技术策略，评估竞争对手提供有用的情报。因此，专利分析是企业战略与竞争分析中一种独特而实用的分析方法，是企业竞争情报常用分析方法之一。

专利分析法的产生背景

自 1474 年世界上出现第一部专利法至今已有五百多年的历史。美国专利与商标局(USPTO）将专利定义为一种发明，是发明人知识产权的许可。专利作为社会鼓励发明创造、推动科技进步和经济发展的一种法律制度而得到了迅速的发展，迄今全球已有 4700 万件专利，且全世界现每年新增 100 多万件专利文档。由于企业可以通过开发技术、申请专利来获得成果的生产、销售的独占权，从而建立自身的竞争优势，因而专利数量的增长才如此之迅速。

专利数据虽不断累积增多，但人们并未很快意识到它能转化为竞争情报的潜在价值。随着技术发展不断加快的步伐，技术对企业生存和竞争策略来说显得越来越重要。技术进步在很大程度上决定着市场的转变，新的领先技术快速催生出新的市场领域，而旧的市场则很快被淘汰。面对技术的快速变化步伐，而已往的战略与竞争分析方法无法很好地预测其发展趋势的情形下，企业决策者们开始找寻摸索能够有效地管理企业内部技术源、监控外部技术环境的新方法。正是在这种情况下，人们发现专利作为发明创造其本身包含着技术创新价值，分析大量的专利数据可以很好的把握技术动态、了解技术竞争力。

专利分析方法最初的产生是比较缓慢的。Seidel 于 1949 年第一个系统地提出专利引文分析的概念，他指出专利引文是后继专利基于相似的科学观点而对先前专利的引证,Seidel 同明还提出了高频被引专利其技术相对重要性的设想。然而，直到 1981 年，他的设想才为人们所逐渐证实。20 世纪 90 年代后随着信息技术、网络技术与专利数据库的不断发展、完善，专利分析法开始真正适用并应用于企业战略与竞争分析之中，其方法体系开始不断建立和完善。

专利分析法的主要战略应用

技术是市场中占主导地位的竞争参数，专利分析所针对的正是竞争性技术情报源，专利分析的价值已被下列的战略应用广泛证实:

①技术竞争分析：通过分析竞争对手所拥有的全部专利或分析该技术领域的全部专利，可以确定竞争对手的相对竞争地位及其相对的技术性竞争优势、劣势。

②整合 S - 曲线分析：通过整合 S- 曲线分析，可早期预测竞争对手的未来技术战略趋势。

③新风险评估：通过专利分析确定竞争对手的优势及劣势后，公司可选择性买卖合适的专利技术，以辅助进行扩张和分散风险的决策。

④专利投资组合管理：通过专利分析可以辅助决策专利许可、出售、联合风险开发等。

⑤研究与开发管理：专利分析可发现具有竞争力的先进技术，以优化自身 R&D 项目。

⑥产品领域和市场监督：通过跟踪竞争对手的专利申请领域及范围等状况，可发现竞争对手动向、技术开发及竞争性加入。

⑦兼并与收购分析：通过专利分析可辅助 M &A 的决策以增强公司的技术基础力，并减少技术威胁。

⑧价值链分析：可分析供应商与客户的专利活动情报，观察价值链中各个环节的潜在变化，辅助公司作出相应调整决策。

综合以上专利分析的战略应用，将其主要的应用范围及应用价值列举于表 1 之中。

表 1　专利分析的主要战略应用及应用价值

企业战略应用	战略应用的价值
· 技术竞争分析	
比较企业专利投资组合及战略	改进产品管理的战略和决策
辨别竞争对手高增长和低增长的技术	更好地关注有市场前景的技术
· 新风险评估	
评估潜在的专利技术收购	更好地进行专利技术收购
分析联合风险开发的机会	减少投资风险、减少策划的不确定性
· 专利投资组合管理	
确定有价值的专利、产品领域或替代品	增加专利的回报（许可、出售、开发）
确定技术产品的潜在消费者	早期确定潜在的新替代品的市场
· R&D 管理	
评价进程/产品的规划	改进 R&D 分配（取优舍劣）
确定领先的技术	改良发明创新思路
· 产品领域监督	
审查新专利的内容及所有权	尽早警惕潜在的冲击、开发转移及新的市场竞争加入者
检查是否侵权	更好地保护知识产权

从表 1 可以看到专利分析为企业的战略决策提供了广阔的应用前景。企业在进行专利分析中不断从专利数据中挖掘出更多有价值的竞争情报，从而通过多方面的战略应用为企业决策服务。

例如：20 世纪 80 年代进行的一项全球硫化钠电池产业的专利分析，通过对 1966～ 1982 年间 284 件相关专利进行了统计、组合、分析，在技术竞争分析中，统计出各公司专利申请的领域及专利的技术价值，发现在电解质、外观设计领域中 Ford、GE、Chloride Silent Power 三个企业申请的专利数量最多且平均被引用率相对较高，因而它们在这两个领域中技术竞争实力相

对较强，是市场的主导。在进行新风险评估中，发现 Ford 与 Chloride Silent Power 两家企业间存在着技术优势的互补性，因而两家公司可以通过合作如联合风险开发等来取长补短，从而减少投资风险、增强自身竞争实力；同时分析发现 GE 公司 1982 年后退出了该技术领域，可将其相应的专利技术进行转让，相关企业可与 GE 公司协商来收购其有价值的专利技术。

专利分析方法及主要分析指标

多年来，人们通过不断摸索专利分析的方法并找寻更好的分析指标，使分析方法及指标体系已日趋完善。目前，国外进行专利分析的方法和指标已能够较好地客观评价专利数据，充分挖掘其中的战略竞争情报，为企业战略决策带来有价值的参考。

专利分析方法分为定量分析与定性分析两种，其中定量分析又称统计分析，主要是通过专利文献的外表特征来进行统计分析，也就是通过专利文献上所固有的项目如申请日期、申请人、分类类别、申请国家等来识别有关文献，然后将这些专利文献按有关指标如专利数量、同族专利数量、专利引文数量等来进行统计分析，并从技术和经济的角度对有关统计数据的变化进行解释，以取得动态发展趋势方面的情报；定性分析也称技术分析，是以专利说明书、权利要求、图纸等技术内容或专利的“质”来识别专利，并按技术特征来归并有关专利并使其有序化，一般用来获得技术动向、企业动向、特定权利状况等方面的情报。通常情况下，在进行专利分析时，需要将定量分析与定性分析结合起来使用，也就是将外表特征及内容特征结合起来进行分析，才能达到较好的分析效果。

专利分析的指标较多，利用不同的指标可以从不同角度客观评价专利数据。许多国外的专利咨询机构都已建立了自身的一套完备的分析指标体系，如美国摩根研究与分析协会、CHI 研究中心等，他们在分析中结合利用多个分析指标，综合评价专利数据。现将部分常用的分析指标列于表 2 之中。

与国外较成熟的专利分析方法及指标体系相比，国内目前对专利分析的重视度仍不够、利用较少，分析中对专利信息资源的加工程度较低，且专利数据库中对专利的引用情况没有记录，以至于一些重要的分析方法如专利引文分析及其相应指标都无法利用，最终导致专利分析的价值在国内的企业战略中没能得以充分发挥。然而我们应该看到专利分析对企业的战略决策确实有着很好的辅助预测作用，因此国内开展专利分析应学习借鉴国外分析方法及指标，加深对专利信息的加工，建立专利引文等数据库，更好地发挥专利信息的价值，为企业战略竞争服务。

表 2　专利分析法中常用指标

指标名称	解　释	用　途
专利历年数量	某技术领域、公司或专利权人历年申请的专利数量	衡量技术领域活动水平，公司或专利权人的发生、发展过程及趋势等
专利被引频次	某专利被后继专利引用的绝对频次	找寻技术含量相对大的高频被引专利
技术影响因子 TII	统计出被引频次高的前 10% 的专利，通过标准化定出 TII 值为 1	TII 值高于 1 的专利为相对重要的那部分专利
即时影响因子 CII	CII= 公司专利的年平均引文量/数据库中全部专利的年平均引文量	CII 值高，代表该公司技术实力越强、技术越领先
技术生命周期 TCT	TCT= 专利件数/专利权人数	判断技术生命发展的阶段：新兴期、成长期、成熟期、衰落期
技术力量	技术力量= 公司的专利量×CII	评估该公司专利组合的力量
同族专利数量	具有共同优先权的由不同国家公布或颁发的内容相同或基本相同的一组专利申请或专利	反映公司专利申请的地域的广度及发明的潜在价值

专利分析法的缺陷与不足

专利分析的价值已被许多企业战略应用的实例所证实,但也不能过高地估计其分析的准确性及优越性，专利分析在实际的应用中还存在一些缺陷与不足。

首先，专利数据并不能完全代表整个领域的创新活动。这是由于一方面并不是每一个专利都具有商业创新价值，另一方面，不少企业选择保守商业秘密来保护其发明创新技术，这些都是无法通过单纯的专利分析来发现的。

其次，专利分析存在着固有的时滞，这是因为申请日期和公开日期之间通常有 18 个月的间隔，对于一个在进一步开发与现有产品相关的专利技术的企业来说，这个时滞将直接影响专利分析预测结果的准确性。

再次,专利申请只是复杂企业活动的一个方面，因此单纯的专利分析并不能完全准确地评价企业现状及其活动。鉴于专利分析仍存在着一些不足之处，因此我们在利用专利分析的时候，应与其他经济数据、技术文献等竞争情报源配合起来，才能有助于企业更好的实施专利战略，辅助企业在市场竞争作出正确的决策。

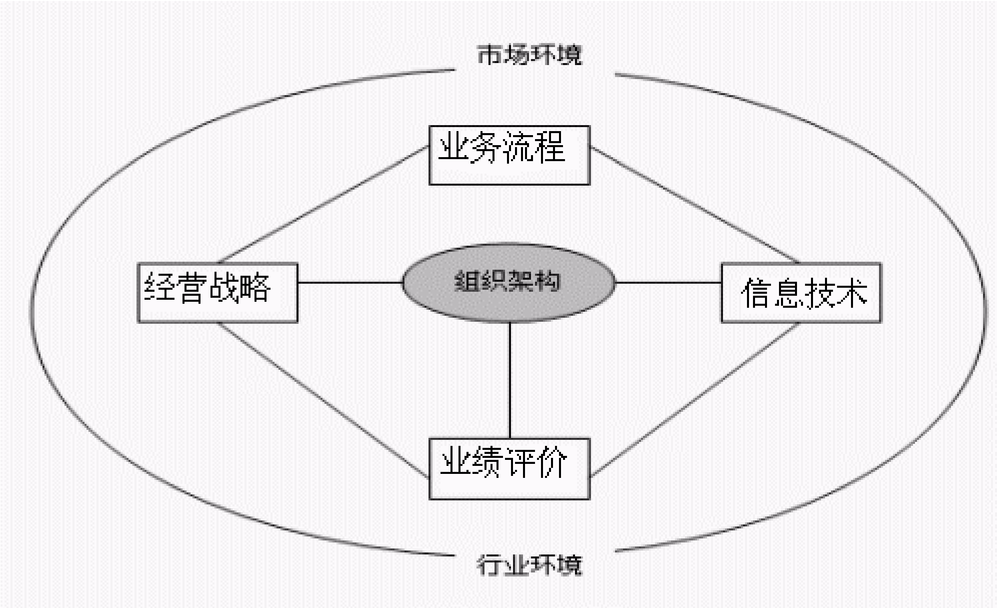
参考文献

- Craigs. Fleisher,BabetleBensoussan. Strategic and Competitive Analysis:Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Prentice Hall PTR, 2002. 3
- Seidel, A. ACitation System for Patent Office. Journal of the Patent Office Society, 1949 (31)
- Mogee,M. E. Using Patent Data for Techno logyA nalysis and Planning. Research Technology Management,1991, 34 (4)

管理要素分析模型

什么是管理要素分析模型？

管理要素分析模型主要是分析企业的经营战略、业务流程、组织架构、信息技术和业绩评价各管理要素之间的相互关系。如下图所示：



管理要素分析模型

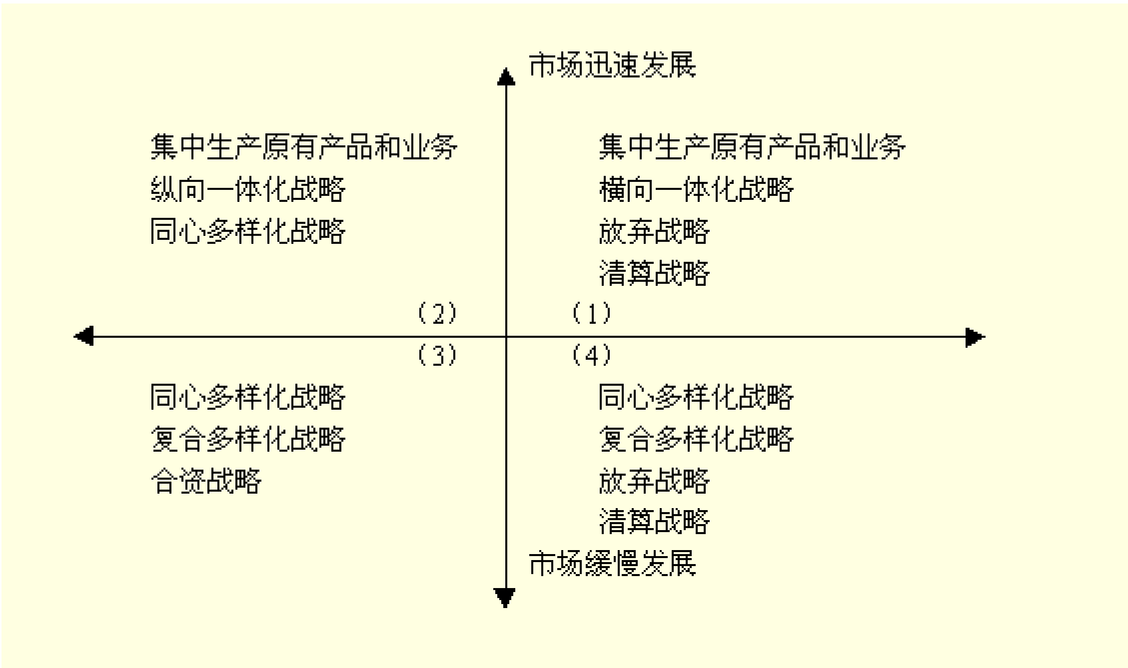
管理要素分析模型内容分析

在管理要素的分析模型中，首先要基于对企业的市场环境和行业环境的研究，而后再提出企业的经营战略。在明确企业的经营战略之后，就应该从企业的业务流程、组织架构和信息技术几个维度来保证企业的发展战略，而绩效评价则是对企业战略实现的程度进行检验和衡量。

战略群模型

什么是战略群模型?

战略群模型是在波士顿矩阵的基础上修正的一种指导型模型，由小汤普森（A. A. Thompson, Jr）与斯特里克兰（A. J. Strickloud）对其进行修改后得出的又一种企业战略态势分析方法,是以竞争地位和市场发展相互组合成四种类型,每种类型分别采取不同的战略。主要内容见下图：



战略群模型内容分析

象限 2 中的业务与明星业务相似。首先选择的战略应当是集中发展目前的产品和业务，因为目前企业的战略实施状况是令人满意的。但是，如果企业拥有超过集中型增长所需要的资源时，就可以考虑使用纵向一体化战略，因为这有助于更好的接近用户和供应商，从而保护企业的市场份额和利润。当然，企业也可以考虑使用同心多元化战略，但这对企业资源的要求要大得多。

象限 1 中的业务与问题业务类似，这种业务要求战略管理者进行仔细的分析，找出在迅速发展的市场上竞争地位较弱的原因，并确定是否有能力实现过去既定的战略目标。如果认定企业还具备尚未充分体现的潜力和竞争优势的实力的话，企业仍旧可以集中生产线有的产品和服务，或者用横向一体化来增强企业的实力。相反，若分析的结果是在战略期内企业无法获得更多的竞争优势和实现既定的战略目标的话，那么企业可以考虑放弃战略和清算战略。

象限 4 中的业务类似于狗的业务。对于这类业务，如果企业管理者经过分析确认这种缓慢的市场发展和相对弱的竞争地位将继续下去的话，那么企业就应当实施抽资转向战略或干脆采用

放弃战略和清算战略，以尽可能的收回被其占用的资源。但如果这类业务的转向和清算战略较为困难的话（例如受沉没成本和资产专用性的影响），企业也可以考虑进行一定的多样化经营，力图从相关何不相关的业务领域中获取发展机会。

象限 3 中的业务相当于奶牛业务。这些业务具有现金流入大，内部发展对资源的要求相对小的特点。所以，对他们既可以采取各种多元化战略，也可以采用联合投资的战略，以实现进入更又发展前途的业务领域的目标。

综合战略理论

什么是综合战略理论?

大多数公司并非只处于一个产业，经营一种业务。波特的竞争战略理论揭示了竞争优势的基本来源。但对于经营多种业务，跨越不同产业和不同国度的大集团和控股公司来讲，基本竞争战略有其局限性。这就需要一种更为综合的战略指导技术来帮助企业制定长远的战略规划。

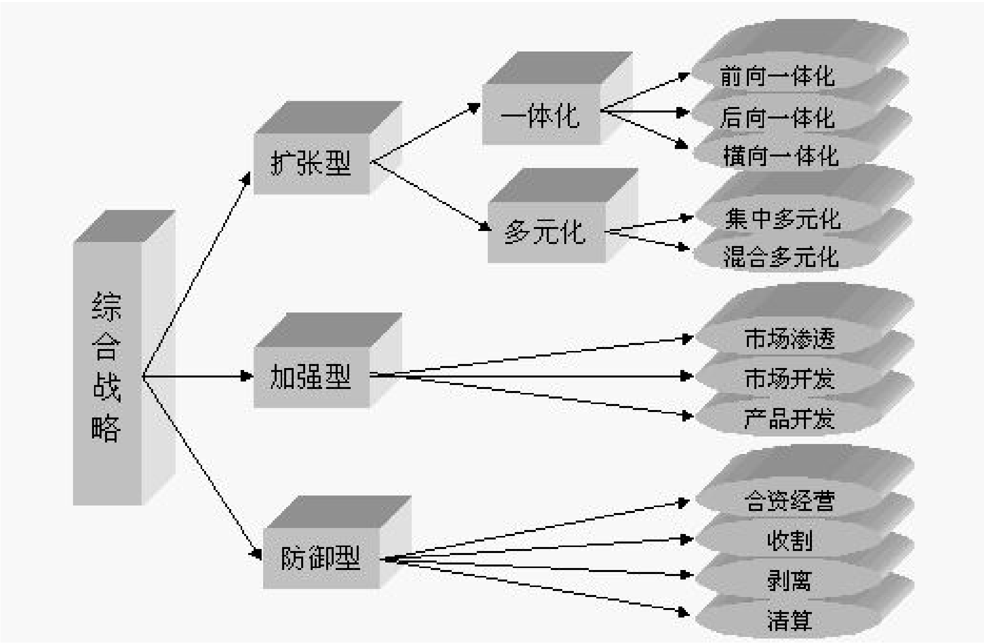
综合战略理论并没有象波特的竞争战略那样有完善的和自成系统的理论框架。它出自众多战略专家们对实际公司战略的总结和理论升华。综合战略的制定也有其固定的步骤，

首先要确立公司的宗旨，

然后对公司进行外部环境分析和内部环境分析，根据企业的外部机会和威胁与内部优势和弱点，选择与上述条件匹配的战略。

最后对战略进行筛选和评价，获得最为合理和最据吸引力的战略。

综合战略可以分为三种类型：扩张型战略、加强型战略和防御型战略。他们分别由 12 种基本战略组成：前向一体化战略、后向一体化战略、横向一体化战略、集中多元化战略、混合多元化战略、市场渗透战略、市场开发战略、产品开发战略、合资经营战略、收割战略、剥离战略、清算战略。其中扩张型的战略又分为一体化战略（包括前向一体化战略、后向一体化战略、横向一体化战略）和多元化战略（包括集中多元化战略、混合多元化战略）；加强型的战略有市场渗透战略、市场开发战略、产品开发战略；防御型的战略有合资经营战略、收割战略、剥离战略、清算战略。综合战略的分类情况如下图表所示:



综合战略理论的具体内容

扩张型战略

前向一体化、后向一体化和横向一体化通称为一体化战略。

前向一体化

前向一体化战略指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制。

实施前向一体化有两种形式。

一是收购兼并下游企业；

二是以特许经营权的方式控制下游企业。

收购兼并下游企业的动机或是为了控制分销渠道，占据市场；或是因为下游企业侃价能力高，有大量的利润可以攫取。采取收购兼并的优点是可以迅速扩大市场，缺点是全部的风险由自己承担。可口可乐公司采取的是前向一体化战略，该公司不断地收购本国及国外的分装商，并提高这些分装商的生产和销售。特许经营权是另一种有效的前向一体化战略，最大优点是将成本和风险分散到下游企业，在食品和服务行业特许经营权大行其道。

后向一体化

后向一体化战略是指获得供应方的所有权或增强对其控制。后向一体化的手段有收购、参股和技术协作。收购往往发生在供货方数量较少或货源有限的情况下，收购的目的是控制成本和形成原材料垄断优势。参股和技术协作是目前更为可行且成本和风险较低的后向一体化战略。收购是聚集上游企业，而参股和技术协作是分散下游企业。公司通过参股和技术协作有意培养多个供应商，从而提高自身的侃价能力，获得更优惠的价格，并且减少了投资风险。这种做法目前正在被制造业广泛采用。

横向一体化

横向一体化战略是指获得竞争对手的所有权或加强对其的控制。横向一体化可以降低产业内的竞争压力，提高公司的侃价能力，改善整个产业结构，使产业长期盈利能力提高。直接竞争者之间的一体化更易于产生效益，因为它在避免设备重置方面具有更大的潜力，接收公司的管理者也更易于了解被接收公司。

横向一体化的实施有两种形式：

一是合并，

二是结成战略联盟。

横向合并在许多产业中成为最受管理者重视的战略，美国的银行业仅 1995 年就有 500 家银行宣布合并，大通银行和化学银行就是其中之一。战略联盟一般在不同地域的企业之间达成，是竞争对手谋求合作、瓜分市场和降低风险的重要手段，目前正被越来越多的跨国公司采用。

多元化战略分为两种基本类型：集中多元化和混合多元化。60 年代和 70 年代多元化最为流行，其出发点在于降低对单一产业的依赖性，减少经营风险。但从总体上看，经营多元化的企业管理越来越困难，多元化经营面临着危机。事实上，从多元化经营成功的案例看，多元化的实施要注重企业间业务单元的有形关联和无形关联，注重利用企业现有的强项取胜。

集中多元化

增加新的、但与原有的业务相关的产品与服务称为集中多元化，有时又称为同心多元化。采取集中多元化的企业一般处于零增长或慢增长的产业，增加新的相关产品将显著促进现有产品的销售。另外，集中多元化也促使企业在某一产业的特殊优势扩展到相关产业和产品中，而形成独特的竞争优势。这一战略的一个典型例子是 MCI 公司，这家公司目前正迅速地变为一家多元经营的通讯业巨型公司。其业务范围从咨询服务、传呼服务、软件销售、Internet 上网到无线通讯，无所不包，但都围绕着通讯产业。到 2000 年，MCI 通讯公司将有一半的业务收入来自 1995 年时还没有的业务。

混合多元化

增加新的与原有业务不相关的产品或服务称为混合多元化。这种战略主要为达到两种目的:一是充分利用过剩资源（如管理优势、制度优势或财务优势等）；二是降低经营单一行业的投资风险。

加强型战略

市场渗透

当企业特定产品或服务在当前市场中还未达到饱和，用户对产品的使用率还可以显著提高时，企业往往采用市场渗透战略。市场渗透战略是通过更大的市场营销力度，提高现有产品质量或服务水准，进一步提高市场份额。这一战略被广泛地单独使用或与其它战略结合使用。市场渗透的做法包括增加销售人员、增加广告开支、采取广泛的促销手段或加强公关宣传努力。

宝洁公司便是一例。该公司投入大量资金进行广告营销，以提高其 Venezia 牌高级香水的市场份额。其广告形式包括在精美的杂志上做整页广告并附有香水味的纸条。

市场开发

市场开发战略指将现有产品或服务打入新的地区市场。前提条件是存在未开发或未饱和的市场。采用该战略的企业一般存在过剩的生产能力和营销能力，并且可以得到可靠的、经济的高质量销售网络。在 80 年代和 90 年代，沃尔玛公司一直是采取进攻性市场开发战略的典范之一。

产品开发

产品开发战略是通过改进和改变产品和服务而增加销售。进行产品开发通常需要大量的研究和开发费用。以产品开发战略求得企业未来发展的范例是快船大西洋公司。该公司计划于 1998 年推出第一艘跨越大西洋的由喷气式发动机推动的货运轮船。该船时速可达到每小时 38 海里，而目前一般的货船每小时只能行使 20 海里。这样的货轮为公司赢得了大量的定单，也对传统的货轮造成极大威胁。

防御型战略

采取防御型战略一般出于两种类型的考虑：

一是面对衰退行业有计划地退出；

二是在行业成熟期，为了维持公司在产业中的相对地位，与竞争对手合作或达成某种妥协。

防御型战略包括合资经营、收割、剥离和清算。

合资经营

当两个或两个以上的公司想结成暂时的合作关系，谋求共同利益时，进行合资经营是一种有效的战略。通常的合作形式有两种：一种是合资经营，即两个或更多的发起人公司组建一个独立的公司，并按照各自的股份而分享这一新建实体的所有权。另一种合作形式是合作经营，具体做法包括合伙研究和开发、相互销售产品、相互特许经营、交叉生产及共同投标联盟等。合资经营和合作经营形式越来越多地被跨国公司采用，因为这些形式有利于公司改进与外部的交流和扩大经营网络，有利于进行全球化经营。例如，佳能公司向柯达公司提供复印机，法国汤姆森公司和日本 FVC 公司共同生产录像机,以及通用汽车公司和丰田汽车公司共同组装汽车。竞争者之间的合作要取得成功，双方必须提供一些独特的东西，如在技术、销售、基础研究或制造能力方面的优势。然而主要的风险在于，在签署合同后的经营管理中，可能会出现不愿意转移重要技能和技术的情况。

收割

收割战略是产业面对衰退阶段公司实施的有计划、有控制的退出战略。执行收割战略时，企业力图优化业务的现金流，取消或大幅度削减新的投资，减少设备投资，在后续的销售中从业务的任何残留优势上谋取利益，以提高价格或从过去的商誉中获利，甚至广告和研究也被大大削

减。常见的收割战术包括：减少产品型号；缩减销售渠道；放弃小客户；降低库存，在交货时间、维修速度或销售援助方面减少服务。收割的最终结果是使该业务被出售或清算。

并非所有的业务都是可收割的。收割战略的前提是公司过去存在能赖以生存的真正优势，在大幅削减服务质量，终止广告宣传的同时，销售量不会大幅缩减。实施收割战略的最佳时机是在衰退阶段的产业环境还没有恶化到成为竞相削价的痛苦战争之前。

剥离

出售公司的分部、分公司或任何一整块业务被称为剥离。公司会出于两种目的采取剥离战略。一种是将剥离作为某项业务的退出战略。实施该战略的前提是，某项业务只有在衰退的早期出售才能使净投资收益最大化，而不是实施收割战略之后再出售。及早出售常常使公司从收购中实现价值最大化，因为出售越早，出卖者的侃价能力越高。一旦衰退明显，产业内的资产购买者将具有很强的侃价能力，而将价格压得低于实际价值。另一种采取剥离的目的在于公司总体战略方向的调整。它来源于众多公司致力于集中加强自己的核心优势，降低多元化经营的程度。1994年，美国公司完成的剥离总值达到 226 亿。进行剥离的公司其股票市值在第一年平均上升了20.2%！而同期的标准普尔股票价格综合指数仅上升了 1.5%。

清算

为实现有形资产价值而将公司全部资产分块售出被称为清算（liquidation）。清算等于承认失败，因而是一种在感情上难以接收的战略。然而，停止营业可能是比继续大笔亏损更为有利的选择。

纵向价值链分析

纵向价值链分析概述

价值链分析是战略成本管理的基本分析方法，大致可以分为**纵向价值链分析**、横向价值链分析和内部价值链分析三种类型。

纵向价值链分析是将企业看作是整个行业价值生产的一个环节,与上游和下游存在紧密的相互依存关系。企业可以通过协调与上游供货商和下游销售渠道的关系来优化价值链的流程。

如果说横向价值链分析是比竞争对手更好地管理现有价值链,纵向价值链分析则是花更大的力气来优化甚至重新构造价值链体系,以帮助企业建立更持久的核心竞争能力。

纵向价值链的定义

纵向价值链是指将企业作为一个整体考虑,从最基本的原材料投入到最终用户产品形成之间的所有价值形成和转移环节所构成的一种连锁链条。

纵向价值链的概念将最终产品看作是一系列作业的集合体，企业是整个作业链中的一环或几环。这样企业可以从最基本原材料的取得到最终产品使用后废弃这一整体价值链的层次上分析产品的成本和收益，从合理分享利润的角度进行战略规划。

纵向价值链可以将企业、供应商和顾客都分别视作一个整体，它们之间通过上述的各种联系构成一种链条关系.这种链条关系可以向上延伸至最初原材料的最初生产者(或供应者),也可以向下延伸到达最终产品的最终用户.在这一点上上述链条关系有点类似于生物学中的生物圈的形式，不同的是这种链条关系缺乏明显的闭圈特征，只是一条从“上”到“下”的链条关系（在不考虑产品回收再利用的情况下）。基于这种特征，可以将之称为纵向价值链。

纵向价值链分析的内容

由于并非所有的产业都能提供均等的持续的盈利机会，所以一个企业的盈利能力一方面要受到它所处产业的固有盈利能力的影响,但另一方面企业又可以通过自身的战略活动对本产业的盈利能力施加一定的反作用。纵向价值链分析的重要作用在于决定企业在哪一产业中参与竞争,具体地说其研究的内容包括如下几个方面:

1、产业进入和产业退出

企业通过对某产业在整个纵向价值链上的利润共享情况的分析，以及对产业未来发展趋势的合理预期可以做出进入或者退出该产业的战略决策。

2、纵向整合

纵向整合是指在某一企业范围内对企业现有生产过程进行扩展。纵向整合可以分为前向整合和后向整合，即在企业范围内分别向纵向价值链的上游和下游延伸，通过这种方式来建立企业的优势地位。

纵向价值链分析往往涉及的是投资决策问题，该类投资往往是投资额大、投资影响期长、事关企业重大发展的带有战略意义的投资。过去此类投资决策往往简单归为一般的投资决策问题，因而未能将差异很大的投资问题区别开来，从而造成教材与实践的脱节。价值链分析提供了一个新的思路：从全新的角度以战略的眼光去对待不同的投资决策问题。

纵向价值链及其分解

（一）纵向价值链分析的着眼点

企业的价值转移和增值过程可以向前延伸至供应商、向后延伸至顾客环节，甚而延伸到供应商的供应商，顾客的顾客等一系列环节，企业最大的竞争优势可能就来自于对上述企业价值转移和增值过程延展环节的分析。

纵向价值链分析的关键问题就在于确定企业所获得的边际利润是否合理，也就是解决有关利润共享的问题。企业在此基础上可以对产业进入和退出、纵向整合等问题进行决策。

（二）纵向价值链确定的原则——价值活动(环节)分解的原则

在进行价值活动的分解时，要求这些价值活动在技术上和经济效果上可以分离，在纵向价值链分析中主要表现为：可交易性。即在进行纵向价值链分析时，只有价值活动所创造的价值可以通过外部市场予以实现，该项价值活动才有被分解出来的必要。

纵向价值链分析的特点

传统管理会计学的各种决策方法都强调“增值”的概念，这一点完全正确。但在分析“增值”时往往以原材料购入为分析的始点，将产品销售给买方作为分析的终点。这样分析往往是基于这样一个假设，即只有这一过程是企业所能控制的。

纵向价值链分析可以弥补这一不足：它立足于整个社会价值生产过程，对供应商和顾客给予充分的重视，从中挖掘企业的竞争优势。

(一)注重供应商的选择

(二)注重顾客的选择

一个企业如果善于研究本企业的产品如何适应顾客价值链的要求，很显然会在竞争中击败其他生产厂家。特别是当企业的产品在顾客的生产成本中占较大比重时，这一优势地位就会更加明显。

(三)注重企业的长期发展潜力和利益共享问题

纵向价值链分析所得到的结果常常与我们传统的分析方法得到的结论不同，这是由于纵向价值链分析中不仅要考虑某一项目的盈利性，还要考查企业在整个纵向价值链上的利润共享比例是否可以接受。

纵向价值链分析的步骤

一、确定和分解纵向价值链，拟订备选方案

由于纵向价值链环节比较复杂，因此对价值活动的鉴别往往需要多次反复，并随着分析的深入及分析的要求，对价值活动的分解进行调整。在确定了行业价值链后，企业应确定决策的有关备选方案。

二、分摊成本和资产

（一）企业自身的有关成本和资产的分摊

如果一个企业参与了纵向价值链上的几个环节的生产，就有必要把企业的各种成本、资产进行分摊。成本应分摊到它们发生的各个环节中去，资产应分摊到使用、控制它们或对其使用影响最大的价值活动中去。

1、成本的分摊

成本的分摊在原则上比较简单，但是会计信息的不适用性可能使其在实际操作中产生一定的问题，即我们有必要对会计记录重新整理，以便使成本的归集和分配与价值活动相匹配。

2、资产的分摊

进行价值链分析必须确定各种价值活动所占用的固定资产，从而计算各种价值活动的折旧成本和资产回报率。获得一项价值活动所使用的有形固定资产的现行成本或重置成本是一项必要而复杂的工作。这些成本可以通过向设备管理者，装置供应商，以及相关评估人员请教得到。具体进行分摊的时候还有两项工作应该予以考虑，第一是对固定资产按照价值活动进行重新分类;第二是对固定资产的折旧年限重新确定，这往往存在一定的主观臆测性，从而折旧成本的分摊必然会存在一定的偏差。

3、共享的价值活动的成本和资产的分摊

如果企业可以分解为纵向价值链上的多个环节，则对于各个环节之间共享的价值活动，应该按照一定的标准将该价值活动的成本和资产分摊到各个环节，分摊标准的选择可能会随着分析的深入发生改变。

（二）确定纵向价值链上企业以外环节的成本和资产

由于企业通常不具备有关的信息系统支持这一步骤的实现，故企业只有采取各种调查方法，例如查阅各企业的财务报告了解关键的的财务信息，阅读相关行业出版物等了解其他信息。由于这样得到的信息并没有固定的和适当的格式，因而对这些信息的判断和整理就显得非常重要。

三、估计和确定转移价格

企业外部的产品转移由于存在外部交易市场，产品的转移价格很容易判定。而对于企业内部转移的中间产品，应在该中间产品外部市场交易价格的基础上对运输费用，营销费用等进行调整得到。

四、确定有关资产回报率

通过上述资产分摊方法我们可以估计出各环节中每生产一个单位的产品所需投资的现行成本或重置成本，在二、三的基础上计算出单位产品的利润，从而计算有关资产回报率。

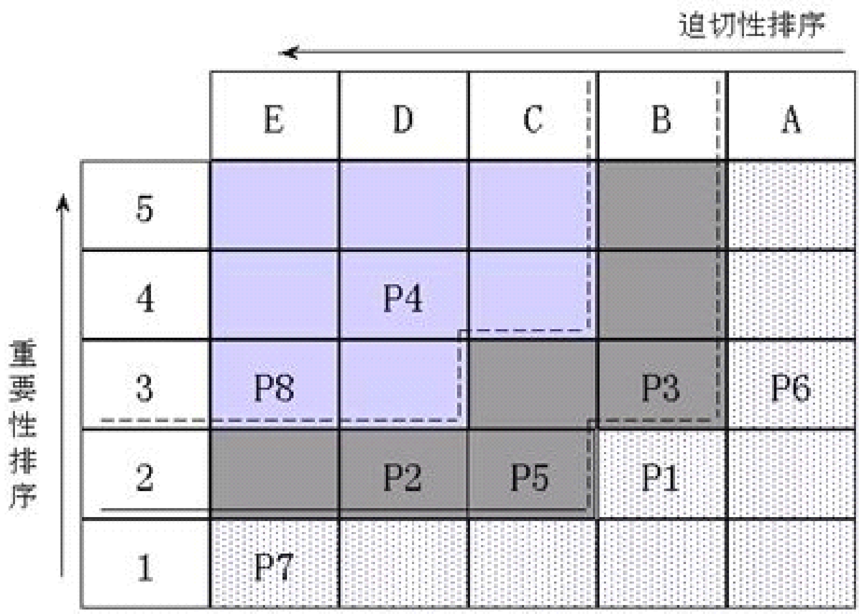
五、在考虑非财务信息基础上做出决策

在以上分析的基础上企业可以从备选方案中选择可行的方案。当然采用纵向价值链分析还需要结合其他非财务信息进行综合评价以做出最后的决策。

重要性-迫切性模型

什么是重要性-迫切性模型？（PQM）

管理者所从事的工作从重要程度和时间迫切可以分为四种类型：紧急重要型、紧急非重要型、重要非紧急型和非紧急非重要型。一个有效的管理者最首先应该从事的是那些重要非紧急型的工作，其次才是紧急重要型工作、紧急非重要型工作、非紧急非重要型工作。



重要性-迫切性模型分析

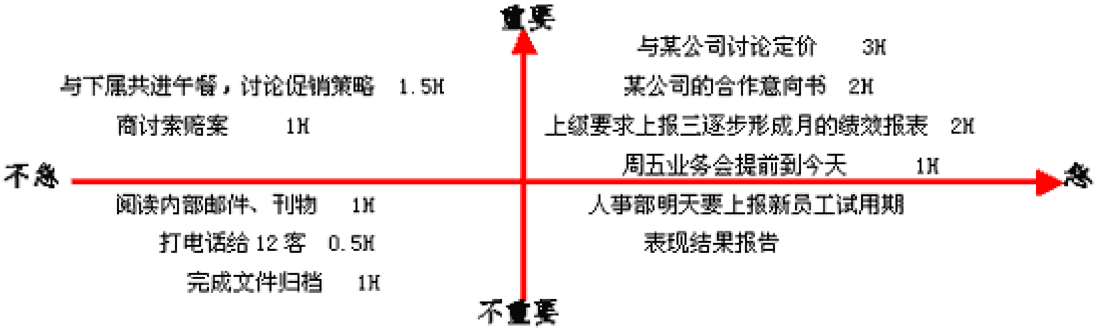
（1）以各项工作的重要性和紧迫性为两个重要属性。重要性是根据各项工作价值的大小一分为二；紧迫性是根据各项工作的完工期限分为急迫和不急迫。这样划分确定为四个象限。

（2）再来对每个象限工作性质进行分析：

	急迫	不急迫
重要	紧急状态 迫切的问题 限期完成的会议或工作	准备工作计划 措施 澄清价值观 人际关系的建立 增强自己的能力
不重要	造成干扰的事、电话 信件、报告 会议 许多迫在眉睫的急事	忙碌琐碎的事 广告函件 电话 浪费时间（聊天） 逃避性活动

（3）将工作逐项列出来。

（4）事情填入象限中。（假定了一些工作，后注有时间 H）



案例分析

美国伯利横钢铁公司，曾经只是一个鲜为人知的小钢铁厂，短短 5 年的时间，便一跃成为世界上最大的独立钢铁厂。那么，是什么魔力促使了伯利横钢铁公司超常规的发展呢？这全得益于美国效益专家艾维·利的一个金点子，他对公司总裁舒瓦普说："在一张纸片上写下你明天要做的最重要的事，然后用数字标明每件事对你和你公司重要性的次序。第二天早上，你首先要做的，就是把纸片拿出来，做第一项最重要的事，不要做其他的，全力办第一件事，直至办完为止。然后用同样的方法对待第二项，第三项，直至你下班为止。如果只做完第一件事，那不要紧，因为你总是在做最重要的事！"

伯利横钢铁公司的发展壮大，就是因为每天都在做重要的事。所以要告诫管理者的话是：不要成为"紧急"的奴隶。要关注"关键"的问题。事分轻重缓急，因此不要把全部的时间都去做那些看起来"紧急"的事情，一定要留一些时间做那些真正"重要"的事情。管理自己时间的问题，尤其是要分清何为"紧急的事"、何为 "重要的事"。

重要性-迫切性模型的启示

第一，每天对该做的事排好优先次序，并按照这个次序来做。

第二，时间管理与目标设定、目标执行具有相辅相成的关系，时间管理与目标管理是不可分的。每个小目标的完成，会让你清楚地知道你与大目标的远近，你的每日承诺是你的压力和激励，每日的行动承诺都必须结合你的长远目标。所以，要想有计划地工作和生活，需要你管理好自己的时间。这一点说起来容易，但做起来就不那么简单。

第三，在时间管理中，必须学会运用 80/20 原则，要让 20％的投入产生 80％的效益。要把握一天中 20％的经典时间，专门用于你对于关键问题的思考和准备。

知识链模型

知识链概述（**Knowledge Chain**）

迈克尔·波特首先提出了“知识链（K-Chain）”是形成一个知识组织创新周期的一系列互动过程。知识链的四个部分之间的相互渗透，加快创新的速度。知识链包括四个阶段：内部知晓（Internal Awareness），内部响应（Internal Responsiveness），外部知晓（External Awareness）和外部响应（External Responsiveness）。

知识链的功能特征

1.知识链具有传播性。

2.知识链具有动态性。

3.知识链具有制衡性。

4.知识链具有收益递增性。

知识链的四个阶段

1.内部知晓（**Internal Awareness**）

知识链的第一个组成部分，描述一个组织通过结构和功能边界对它的优势及弱点的集体理解。内部知晓不止是使你的工作有序化，而是要知道它是怎样的顺序。

2.内部响应（**Internal Responsiveness**）

知识链的第二个组成部分，描述了在未过滤的资源及外部市场估价的基础上即刻组织的组织能力。

3.外部知晓（**External Awareness**）

知识链的第三个组成部分，强调在自身期限内遇见市场的永久能力，它是基于资源和市场的更好连接，对环境条件的快速响应的水平。

4.外部响应（**External Responsiveness**）

知识链的第四个组成部分，描述了组织了解其产品和服务的市场价值、根据市场需要改变方向的能力。当与内部知晓结合时，外部知晓能带来新市场的成功发现。

知识链模型

美国学者 C.W.Holsapple 和 M.Singh 提出了一个系统的知识链模型概念，该知识链模型由主要活动功能和辅助活动功能两部分组成。主要活动功能又由 5 个阶段组成：知识获得、知识选择、知识生成、知识内化、知识外化；辅助活动功能由 4 个层次组成：4 层次结构由领导、合作、控制、测量组成，构成了知识链的 5 阶段 4 层次结构。该知识链模型表明了知识链的“产出”是各个阶段的知识“学习”活动的结果。如下图所示：



知识链模型中的主要功能

主要活动功能

1.知识获得:从组织外部获取知识,并使之变得易为组织所用。

2.知识选择:从组织内部选择知识资源,并使之易为组织所用。

3.知识生成:从现有的知识中发现和分化出新的知识。

4.知识内化:将已经获得、选择和生成的知识通过分发和储藏等方式进行整理,从而改变组织的知识资源状态。

5.知识外化:将知识融入组织的产品中。

辅助活动功能

1.领导:建立条件使得知识管理的引导工作更富有成效。

2.合作:在知识管理活动中，加强合作管理，将合适的过程和资源在合适的时间带到合适的地点，并充分加以运用。

3.控制:使得知识面的质量和数量满足需求，并符合安全性的要求。

4.测量:评估知识资源、知识生成和知识新陈代谢的价值。

知识价值链模型

知识价值链模型概述(Knowledge value chain, KVC)

知识价值链模型是一个整合模型，主要以彼得·杜拉克提出的知识工作者与下一个社会、迈克尔·波特的价值链、日本的野中郁次郎的知识螺旋、哈佛商学院的罗伯特·卡普兰及诺朗诺顿研究所所长戴维·诺顿的平衡计分卡与哈佛大学心理学家迦德纳(Howard Gardner)的多元智慧理论所推演而成。知识价值链模型主要包含三部分：知识输入端(Input knowledge)、知识活动端(Knowledge activities)与价值输出端(Output values) (图 1)。在知识输入端的设计，是以知识经济的发展趋势与 Drucker 提出的知识工作者与下一个社会为基础; 知识活动端主要是根据 Porter 的价值链与 Nonaka 的知识螺旋推演而得；价值(目标)输出端，则整合了罗伯特·卡普兰及戴维·诺顿的平衡计分卡与迦德纳的多元智慧理论。以下将分别以知识输入端、知识活动面与知识输出端三个角度来说明知识价值链模型观念的推演过程。

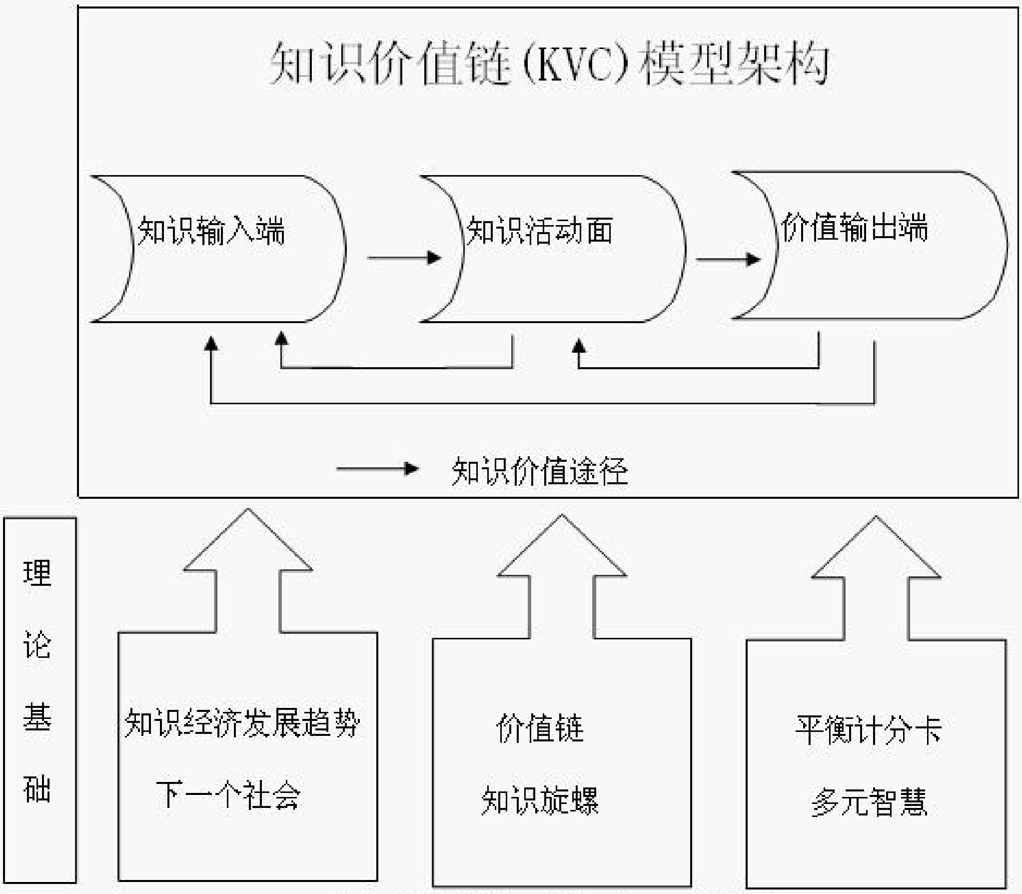


图1:知识价值链模型的组成与理论基础

知识价值链模型的构成要素

1.知识输入端(Input knowledge)

根据彼得·杜拉克(2002)在《下一个社会》指出，知识工作者将支配未来公司的竞争力。未来社会的信息与知识将很轻易可以透过信息基础建设 (Information Infrastructure)的三个重要管道获得，即企业内部的局域网络(Intranet)、企业与企业间的合作网络(Extranet)和因特网所形成的企业对外网络 (Internet)。由这些管道获得的知识将汇集至企业信息入口(Enterprise information portal, EIP)网站。若再整合其它并非直接来自 EIP 管道的各种内隐知识(Tacit knowledge)与外显知识(Explicit knowledge)后，企业的知识将以广泛而多元的方式进入企业，并收敛至单一窗口而输入至企业组织的各式知识活动中(图 2)。

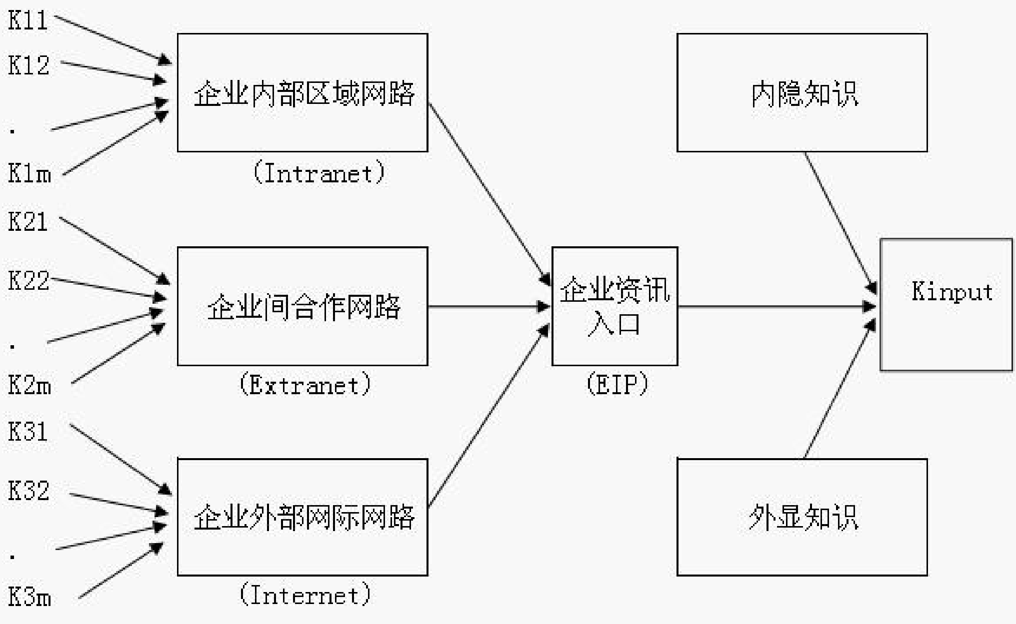


图2:知识价值链模型之知识输入端

2.知识活动面

迈克尔·波特认为企业的价值链是由一连串价值活动所组成，这些价值活动包括主要活动与支持活动。财务上的毛利与企业的价值可透过各种加值活动来达成。延伸此观念应用至企业的知识活动，认为企业的知识价值链，也是由许多可让知识加值的知识活动所组成。

藉由野中郁次郎教授于 1991 年提出的知识螺旋(Spiral of knowledge)理论得知，企业组织的知识活动可透过社会化(Socialization)、外部化(Externalization)、结合化 (Combination)以及内部化(Internalization)等四种循环不已的模式，进行知识转换与加值。因此将价值链的活动加值

过程与知识螺旋理论的结合应用，是建立知识价值链模型时，知识经由活动得以加值的重要核心与依据(图 3)。

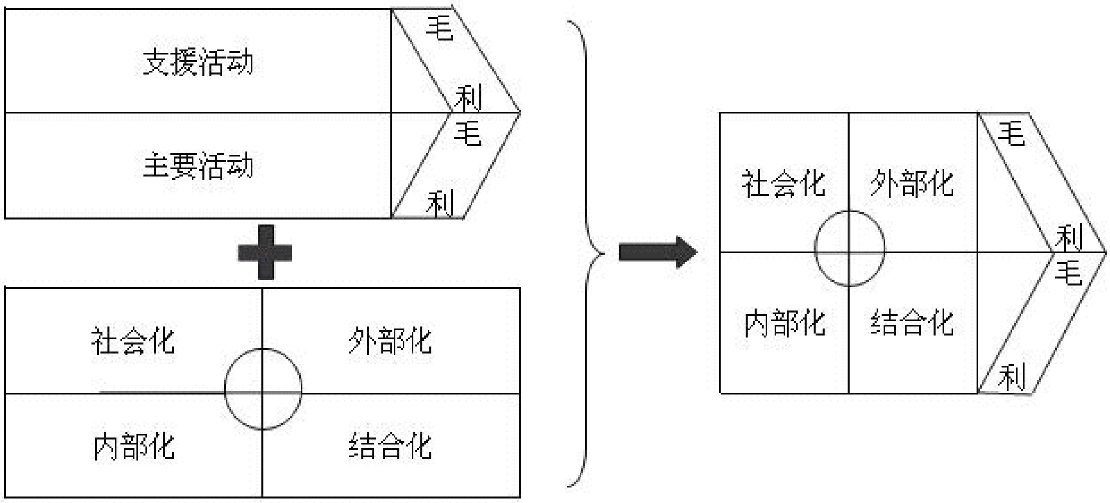


图3:知识价值链模型之知识活动面

3.价值(目标)输出端

罗伯特·卡普兰及戴维·诺顿提出的平衡计分卡(Balanced scorecard)，建议以财务(Financial)、顾客(Customer)、企业内部流程(Internal business process)、学习与成长(Learning and growth)四个构面来考核一个企业组织的绩效，而不是仅以单一的财务指标来衡量；Gardner 教授也强调，智力测验(IQ test)不应作为衡量一个人智慧与能力的单一指标，因此他提出多元智慧(Multiple intelligences)的理论，强调每一个人都具备八项多元智慧的观念。

结合平衡计分卡与多元智能理论，将企业组织知识活动的价值输出，以多元价值的角度呈现。因此，建立的知识价值链模型将形成发散式的多元价值输出(图 4 右侧的 V1-Vn)。

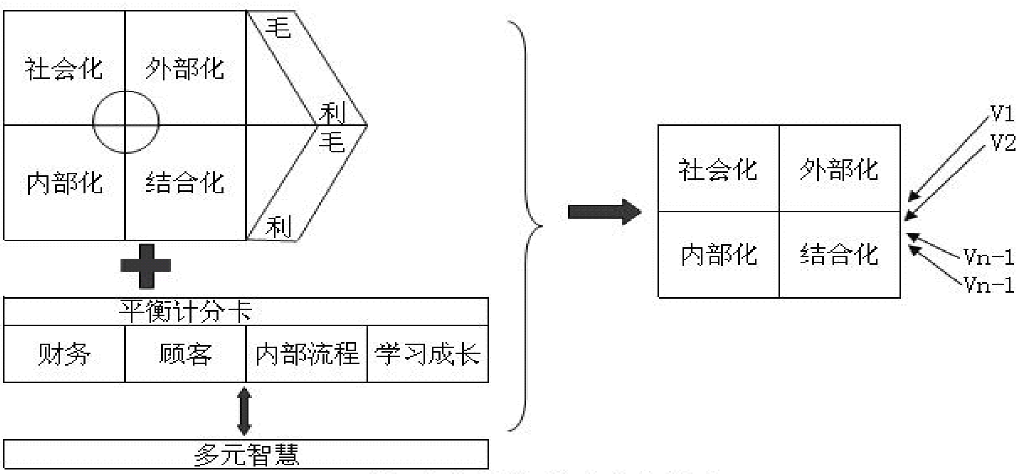


图4:知识价值链模型之价值输出端

知识价值链模型(KVC)是一个包含知识输入端、知识活动面、价值输出端的整合式模型(图5)，其核心精神是指知识以多元管道汇集，并收敛至单一窗口进入企业组织的知识库中，透过以知识螺旋为核心的四种知识加值活动运作后，再以发散式的多元价值(目标)贡献度输出。

由知识输入、知识活动到价值输出过程中，每一阶段的加值都可以是双向的加值演进。亦即知识加值不仅是前向(Forward)贡献给下阶段的知识输出，亦可反馈(Backflow)加值到前阶段的知识来源。例如知识活动的价值贡献，一则可为未来的价值输出加值，亦可以反馈更新知识输入端。同样地，价值输出的结果，可以反馈加值到前一阶段的知识活动，甚至可以反馈加值到更前面的知识输入阶段。

经过整合后的多元价值输出，对内可以不断反馈在知识来源或知识活动过程，形成双向的知识加值演进，对外则可与上、中、下游的企业组织以各自的知识价值输出链形成另一个更庞大的知识价值链体系，企业组织间便得以将知识的价值整合并发挥到最大效益。

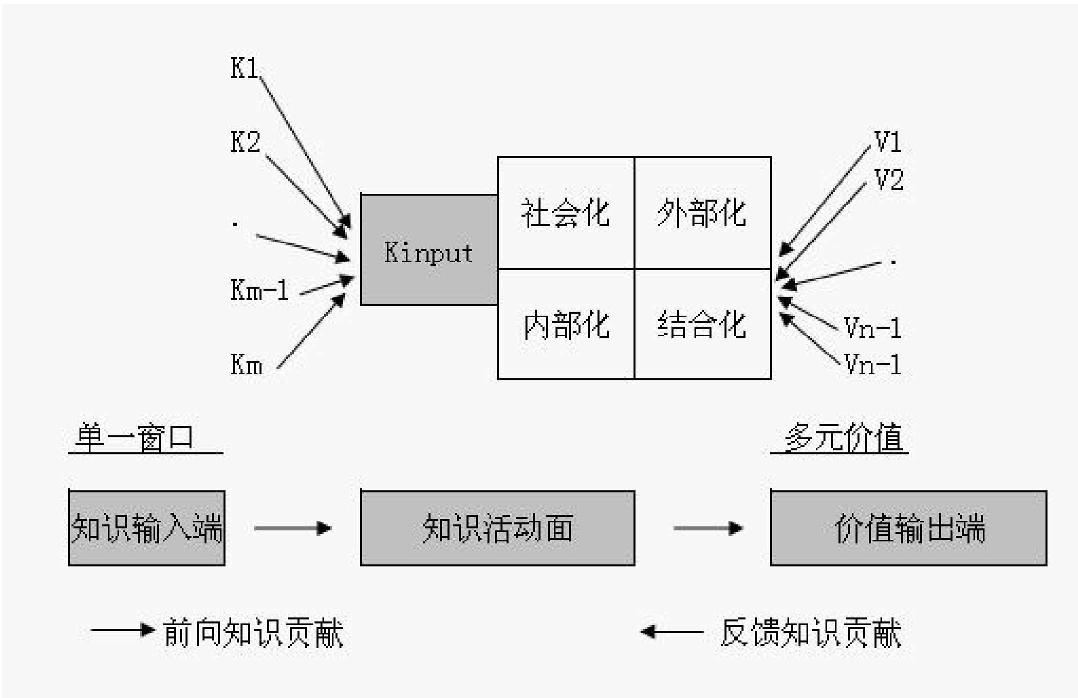


图5:知识价值链(KVC)模型

知识供应链模型

什么是知识供应链(Knowledge Supply Chain Mode1,KSCM)

知识供应链(Knowledge Supply Chain，KSC)是由美国的“下一代制造项目”(Next GenerationManufacturing Project，NGMP)提出的。知识供应链是指通过需求与供应关系将知识的供应、创新、传播、使用等过程的相邻知识结点联系起来的，把概念转换为知识化产品，再到最终用户的一个功能网链 J.Rechard Hall& PierpaoloAndfiam 从供应链的角度提出知识链的概念，认为知识链是一种管理供应链隐性知识的方法。知识链的管理过程其实就是核心能力的识别、培育和转换的过程。在这个意义上，美国学者 C·W ·Holsapple 和 M. Singh 提出了一个系统的知识链模型(Knowledge Chain Mode1)，该知识链是从组织内的知识和组织的核心竞争能力的关系出发构建的，包括了知识链的主体部分和知识链的产出，知识链的主体部分包括了五种初级活动和四种高级活动。五种初级的知识活动：知识获取、知识选择、知识生成、知识内化和知识外化。四种高级的知识活动：领导、合作、控制和测量。知识链的产出就是知识。在两者的基础上通过提高竞争能力，组织敏捷性，商业名誉和创新来构建企业的竞争优势¨ 。

知识供应链是指以满足顾客需求为导向，通过知识创新，将知识的供应者、知识的创新者、知识的使用者连接起来，以实现知识的经济化、整体最优化以及利润最大化目标的网络结构模式。这一概念强调以下几点：

1．知识供应链的驱动力主要源自市场，以顾客需求为导向，是需求拉动式供应链模式。

2．企业的经营活动，特别是知识型企业的经营活动不再是以物流为中心，而是以知识流的活动为中心，围绕知识创新活动而展开，所以，在这个意义上讲，知识供应链是对传统的实物供应链即物流管理的扩展与深化。

3．在知识供应链上必存在一个核心主体来管理链上的创新活动，核心主体的创新能力对整个知识供应链起着决定性的作用。

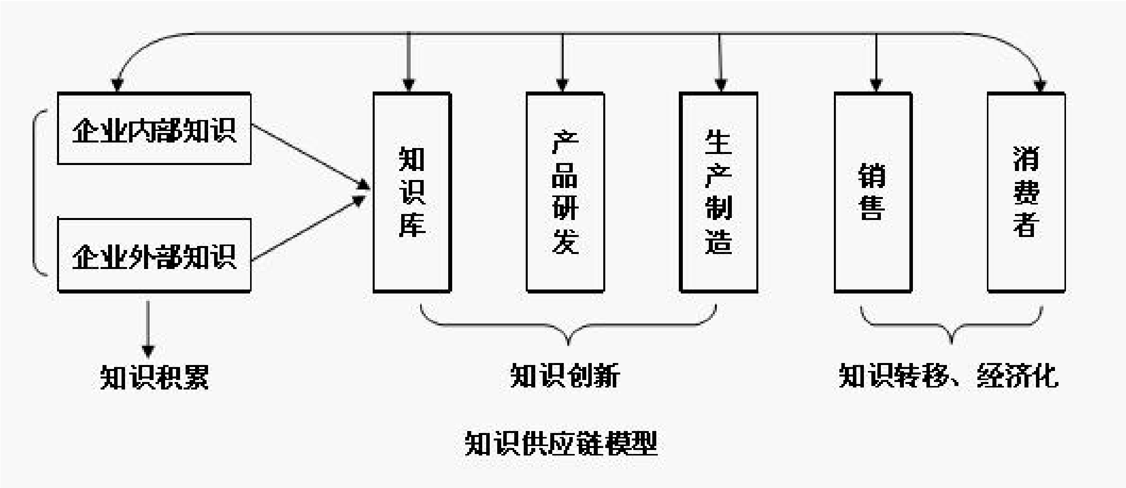
4．知识供应链的实质是知识创新，其管理目标是追求知识的经济化与实现整体最优化和利润最大化。

5．对不同企业而言，输人的新知识在组织内部或直接被应用于生产经营中，提高生产能力、产品质量和组织管理水平；或经消化、吸收与组织储备的知识存量高度集成和有机整合，又产生新的知识。创新能力越强的企业整合知识的能力越强。对知识链中的知识价值的贡献度越大；反之，则越小。

6．知识供应链呈网链结构模式。孤立的知识链是不存在的，任何一个组织均呈辐射状与外部众多组织发生基于知识流的密切联系，联系越广，知识流动的水平越高，越有效。

知识供应链模型

基于以上对知识供应链的理解，建立知识供应链概念模型如图 1 所示。



从图 1 中可以看出，知识在知识供应链模型上的流动主要包括知识积累、知识创新、知识转移和经济化三个阶段。在知识的积累阶段，知识供应链管理工作主要是建立好企业知识库这个创新平台。知识的来源有企业内部已有的知识与外部知识两个方面。在知识的创新阶段，主要完成知识形态的转化，最终形成新的生产技术，这是知识供应链上最关键的环节，它直接决定着产品的价值结构即物化劳动的比例与知识成分的大小。在知识的转移经济化阶段，生产制造出知识的载体——产品，经过分销，最终流向用户手中，在顾客需求得到满足的同时，企业的知识创新得到了回报。

知识供应链与物料供应链

知识供应链与物料供应链不同，它是抽象的、动态的和复杂的。但是，知识的价值与物质资源一样，在实现生产对时间、质量和成本效益的过程中是不断增值的。因此，我们可以利用物料供应链的管理原则来管理知识供应链，促进技术创新的过程，使科学技术成果转化为生产力。知识供应链的管理原则如下：

1．技术创新过程是一个集成化的系统，只有将所有涉及这一过程的伙伴捆绑在一起，有效地发挥团队的协作精神，才能发挥它的最大作用；

2．所有伙伴都应明确什么知识内容才能满足最终用户需求，知识转移的特征和形式，最终用户是谁，他们何时需要使用这一知识；

3．信息流和通信流对所有伙伴是开放的，每一个伙伴都能够了解使知识供应链实现最大增值的信息及其特征；

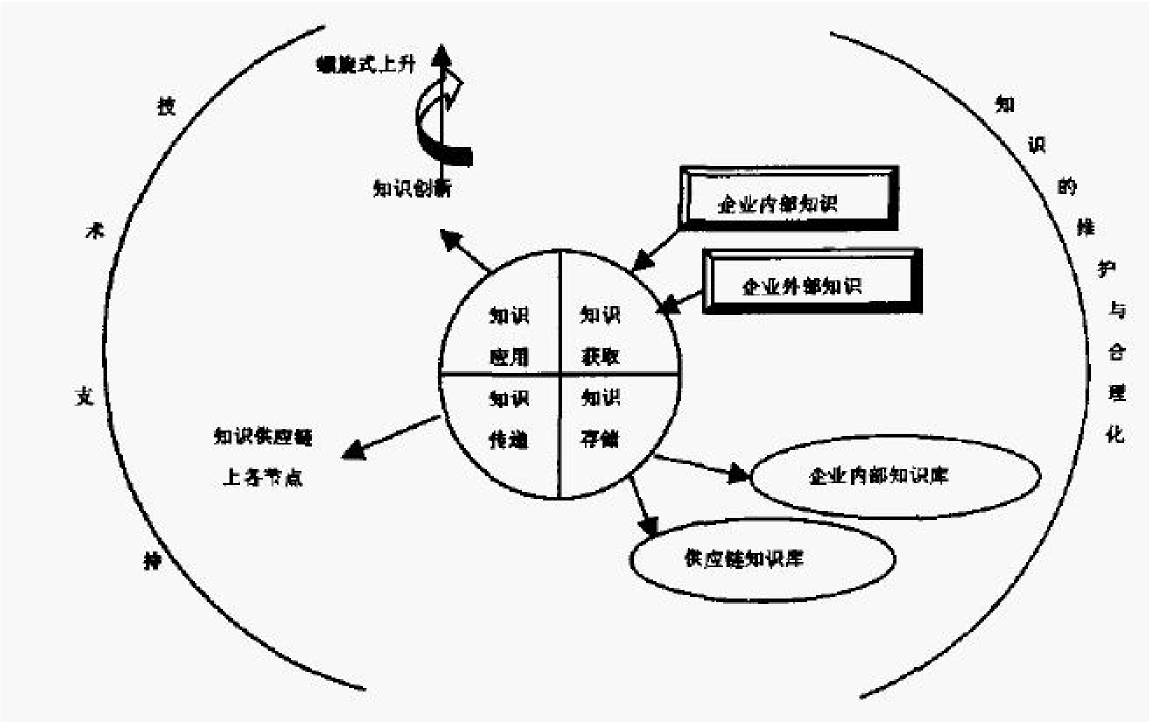
4．在每一个知识供应者和使用者之间建立信息反馈，使信息交换更为有效；

5．知识供应链中的每一个伙伴能够感受到整个系统和他们自己都从中获得巨大利益，认识到自己是链中不可缺少的重要环节。

知识管理与知识供应链

1.知识管理与知识供应链的契合

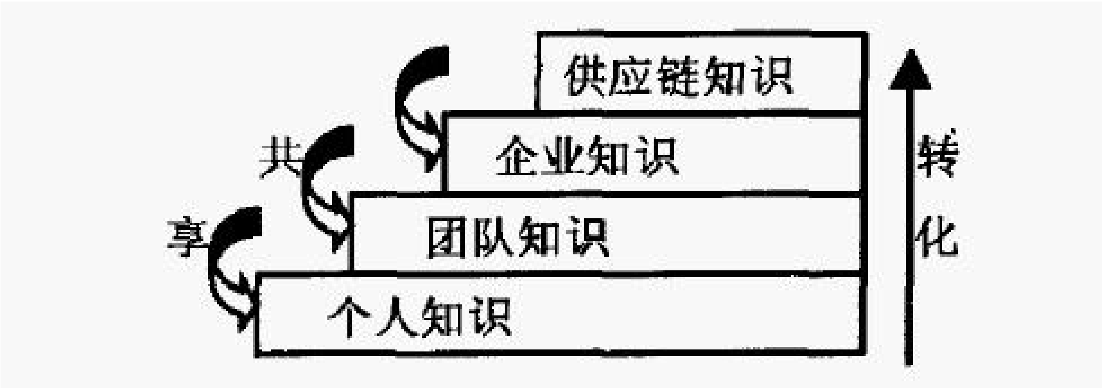
知识供应链的管理过程其实质就是组织核心能力的识别、培育和转换的过程，知识管理应用到知识供应链中就是对知识供应链中的各个环节进行管理，使组织的知识在运动中不断增值，进而为组织带来持续不断的竞争优势，提高核心竞争力。知识管理与知识供应链的契合之处就在于二者的融合及它们所形成的共同之处：注重知识的共享与创新；目标都在于提高组织的竞争优势；知识链是核心要素；从整体出发系统性地考虑问题，实现组织效益最大化。知识管理与知识供应链的契合模型如下图：



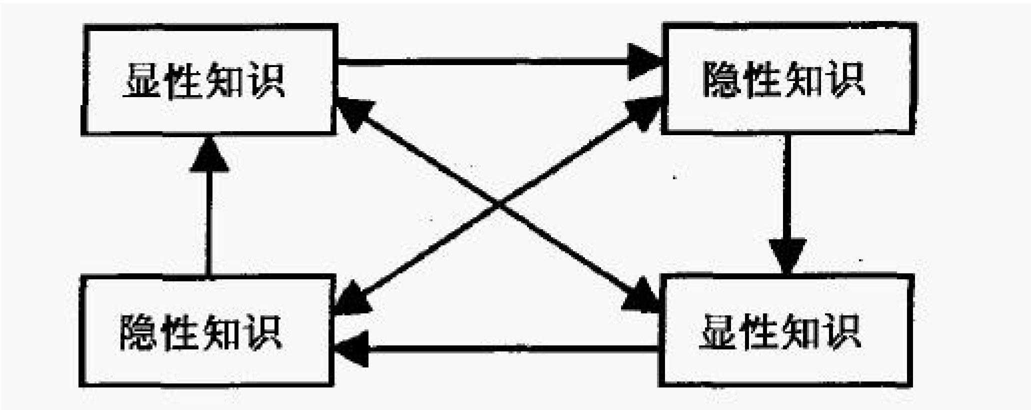
知识获取、知识存储、知识传递与知识应用是知识管理在微观层面的四个组织部分，在图 1 中，知识供应链上的组织可以通过互动获得链上其他成员拥有的知识，同时传递自己的知识，知识传播就是组织在知识供应链中转移和扩散自己的显性和隐性知识的过程，这种传播在知识供应链企业中无处不在，无时不在。最后，通过知识的应用达到知识创新的目的，并取得螺旋式上升的效果。知识维护和合理化贯穿于知识管理整个管理过程，它不仅是更新知识的过程，更重要的，它是知识供应链成员问知识水平的协调过程。包括成员间的知识存量、知识的吸收能力、知识的利用能力的协调。其目标是保证最终产品在各个环节上能在知识上得到保证，实现其功能的协调和优化。知识管理的实施与知识供应链的有效运转离不开信息技术的支持，因此技术基础也贯穿于这一过程的始终。

2.知识管理在知识供应链中的应用

从知识的层次面来讲，知识供应链中的知识可以划分为个体知识、团队知识、企业知识、供应链知识四个层次 (如下图)。其中，下层的知识在适当的条件下通过合适的方式可以转变为上层的知识。供应链企业之间不能只停留在一般信息的共享，而是要实现最高层面，即供应链层面知识的共享。



从知识的转化层面来讲，知识供应链中的知识可以划分为显性知识和隐性知识(如下图)。显性知识为客观的理性知识、顺序性知识与数字知识，是经过编码化的、可以清楚辨认，保存于产品、程序、手册等具体形态中，且可以透过正式形式及系统性语言传递的知识。显性知识是不依附于员工个人而存在的企业结构的全部知识技能，包括组织结构、规章制度、企业文化、营销流程、商誉和发展战略等知识资产。隐性知识通常无法直接辨认，难以透过文字、程序或图形等形式向外传递，此类知识传递较为费时。



最早提出隐性知识这一概念是哈耶克(Hoyek．RA)，他认为隐性知识是“特定时间、地点和环境下的知识”；日本学者野中和根野认为隐性知识是“一套很重要、但没有组织起来的知识”,“是高度个性化、难以形式化或沟通、难以与他人共享的知识”。隐性知识既包括个人主观的经验、技能及个别情境特殊性知识，也包括隐含在机械设备、精密仪器内的核心技术知识。企业通过对其内部及知识供应链上隐性知识与显性知识的相互转换促进知识的创新,并实现知识创新的螺旋式上升。在知识供应链中，显性知识与隐性知识都不是孤立存在的，它们是存在于同一共同体中,互为补充的不同知识，并通过相互转化达到在供应链中共享知识的目的。

知识供应链模型的特征

1.不确定性

供应链最大的一个特点就是不确定性,牛鞭效应就是这种不确定性的表现，企业一般通过设立仓库，以库存对抗不确定性。但是，与传统的供应链相比，知识供应链的不确定性不只是来自市场竞争，而是与知识供应链有关的知识风险。当掌握企业核心技术知识的人离开企业时，尽管企业用法律手段来保护知识产权，但是仍无法弥补或很难弥补,由此带来整条知识供应链中断的损失。组织的学习应具有连续性，重建知识供应链的核心环节比资本的扩张更困难。

2.动态复杂性

节点组织因适应内外部环境的变化而在不同时期调整发展战略，从而其知识管理战略也会发生相应改变，组织输人与输出的知识也随之动态变化。另一方面。知识链中的知识的层次、水平本身是不断发展变化的。同时知识链往往由多个不同类型的组织构成，组织在作为知识的消费主体的同时又可能成为另一主体的知识供给者。而且，节点组织可以是这条知识链中的成员，同时又是另一条知识链中的成员，众多的知识链形成网络交叉结构。随着信息网络技术的不断发展，节点企业间的空间跨度不断增大，故知识链的结构模式较为复杂。

3.价值增值性

传统供应链管理的最终目的是用系统的管理思想最大限度地降低企业进人市场的成本，通过成本的最小化来获取利润最大化；而知识供应链管理不仅仅强调成本的最小化，同时更重要的是创造新的价值，来降低产品中物化劳动比例，提高新增价值的份量，为顾客创造价值，真正做到物美价廉、物有所值，更好地满足顾客的需求。节点组织中，输人的新知识与原有知识的有机整合而产生出新的知识，应用于企业的生产经营，获得巨大收益，既实现资产的价值增值，又促进了知识的发展。因而，组织的成功不仅依棘于它从外部知识中获取价值的能力，还依赖于它将新增知识与现有知识相整合进行知识创造的能力。并且随着知识供应链的良性互动，这种基于知识的收益具有递增性。

4.顾客是知识供应链的一部分

与传统供应链即实物供应链并行的知识供应链将顾客纳人其中，作为一个极其重要的组成部分，企业知识创新的界面后移，企业的创新活动以满足顾客需求为中心，为顾客创造更多更好的价值，快速地响应市场需求，而不是以企业为中心去考虑如何最大限度地降低成本来击败竞争对手抢占市场。最好的产品不是企业为用户设计，而是企业与用户一起设计，让顾客通过 Internet 等途径对产品提出具体要求，参与企业的知识创新活动，成为创新小组的一员，真正实现“我的产品我设计”。

5.共事、学习性

知识链的形成是基于节点组织的知识需求而发生、发展的。企业的知识需求或是为了弥补知识差距，或是为了获取互补性知识资源。总之，节点组织的知识需求是知识流扩散和转移的动

力源。知识链可以延展到企业各个部门和产品,使得企业内部和与合作伙伴之间能够实现知识共享。知识链的共享可以使知识链的价值得到提升。同时,基于知识供应链的知识管理能使企业成为学习型组织，使企业每一个成员不是从个体利益出发，而是从整个知识供应链的角度去理解和企业相关的知识，拓展知识空间，加强知识的交流与共享。促进知识的学习、积累、再生与共享,提高企业的知识创新能力。

对知识供应链模型的评价

知识供应链的提出丰富了供应链理论的内涵，开拓了供应链理论研究的视角。成本管理是传统供应链管理的关键环节，知识供应链理论在承认降低成本的重要作用的同时，强调知识的增值，使人们开始关注无形的知识与信息在企业经营管理与创新活动中的重要作用。知识创新能够提高企业的核心竞争力。

目前，我国国有企业改革已进人关键性阶段，知识供应链研究将有助于改变一部分“大而全”、“小而全”的国有企业构造模式，要求企业扬长避短，充分利用外部科技资源，合作创新，生产那些附加值高、技术含量高、有技术优势与市场的产品，而不是一味追求完全生产，拥有整条知识供应链。当前，随着科技体制改革的深人。大多数科研机构分漉与企业化，将有助于实现 R&D 能力企业内化。大大提高国有企业的知识创新能力与核心竞争力。

组织结构模型

功能型组织结构

功能型组织结构(functional structure)(如下图)是按照企业各个单位所执行的工作性质来构造的，该组织结构一般根据人们共同的专门知识、经验或使用相同的资源而将其组合在一起。对大多数企业来说，功能型组织结构有下列职能，如：市场部、财务部、研究与发展部、人事部等。该组织的优点是直线管理，一级对一级负责，责权分明，机制简化，号令统一，便于统一管理，提高了内部专业化程度。同时该结构使得决策权掌握在最高层管理者的手中。另外，该组织结构节省成本，减少人事方面的复杂性，而且中、高层有专人负责。缺点是各个部门横向联系薄弱并导致各个职能的成员注重部门目标而不是企业的整体目标。若沟通不利则导致部门间的矛盾，并使工作效率受到影响。由于高层负担较重而忽视战略问题也是该组织结构的一个不足之处。

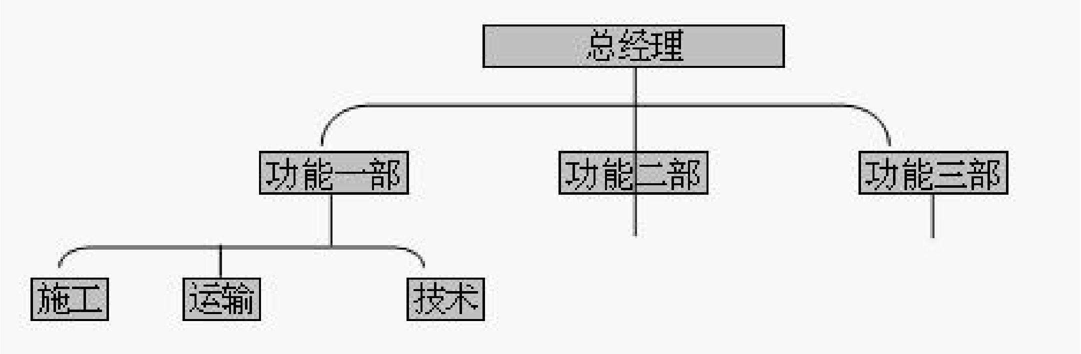


图:功能型组织结构

多层功能型组织结构

多层功能型组织结构(multi．divisional structure)(如下图)的企业是以产品、服务、地理或加工过程等不同的方式组织的。该结构有效地克服了功能型组织结构在解决分散化和多样化问题时所面临的困难。该组织结构突出对业务领域的强调，即将各个分部作为相对独立的业务单位来进行管理和控制，便于衡量不同领域的经营情况，能够使企业高层关注战略问题，对提高综合管理能力有很大的帮助。该结构的缺点是集中化与非集中化不易区别和把握。由于不同分部有发展过大的可能性，因此分部间的协调是一个较为复杂的问题。

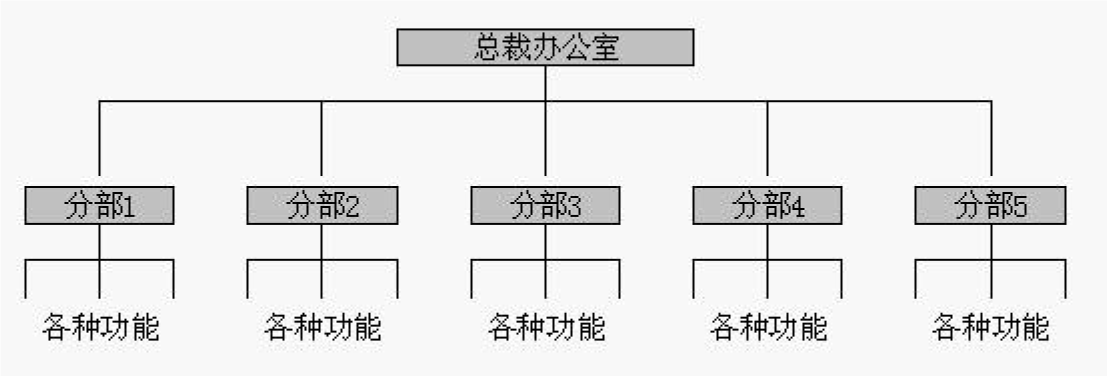
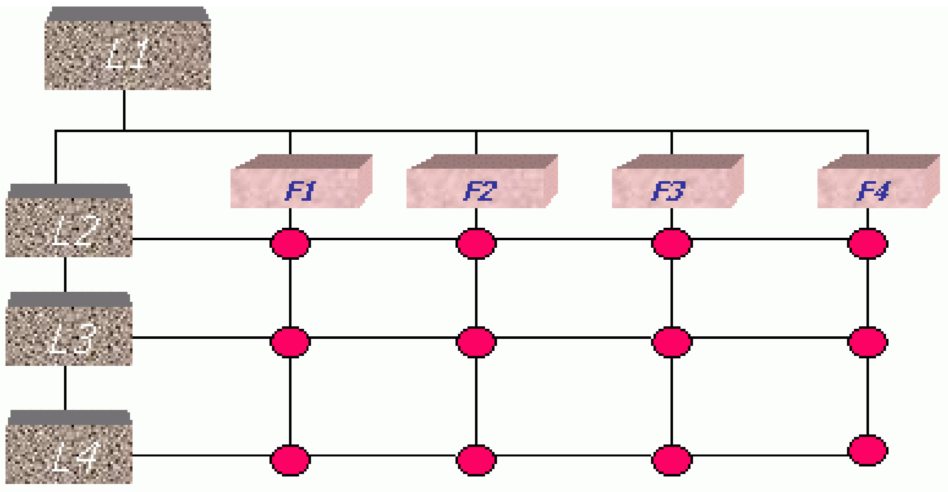


图:多层功能型组织结构

矩阵型组织结构

矩阵型组织结构(matrix structure)(如下图)是由垂直的职能部门和水平的项目饥构结合而成。在该结构中，垂直轴的活动被聚集为功能，附加于垂直形态的是以产品或专案之划分为基础的水平形态。该组织结构适合于一个建设单位同时进行几个项目。其优点是能够充分地利用有限的人力资源。由于该组织结构使得决策具有互动性，因此提高了决策质量，激励效果也很显著。另外，由于该结构将各种专长的有关人员集合到一起而带来的便于沟通，因此灵活性与适应性也大大增强。该结构的缺点是双重领导．人为地增加项目管理的工作环节。同时该结构淡化了对优先级的考虑，无法对组织内部进行有的放矢地管理；在决策中参与的人员过多，使得决策时间偏长。另外，由于责权不明，使得各个部门冲突显著。因此，如何处理好集权与分权很重要，特别是负责一个部门的两个经理发生冲突时，如何快速地解决冲突显得尤为紧迫。



产品团队型组织结构

近年来，出现一种主要的结构创新，即产品团队结构(productteam。tructure)(如下图)。其具有与矩阵结构相类似的优点，但较易运作而且花费较矩阵结构为少,因为此法是将人员组成永久性的跨功能团队。产品团队结构如同矩阵结构，工作活动是按产品或专案组区分，以减少官僚

成本及增进管理当局监督、控制制造过程的能力，而且并非仅是暂时性的指派至不同专案，如同在矩阵结构中，功能专家是被安置在永久性跨功能团队内。结果是所伴随协调其活动的成本较低于矩阵结构，且其工作报告的关系快速改变。跨功能团队恰在产品开发过程开始时即被形成，因此所引发的任何困难，可提前在其主要的重新设计问题产生前就予以消除，当所有功能从开始就直接投入，设计成本及其后的制造成本均可保持较低的成本。而且使用产品团队可加速创新及顾客回应，原因是当职权被分散到团队时，决策可被较快的制定出来。

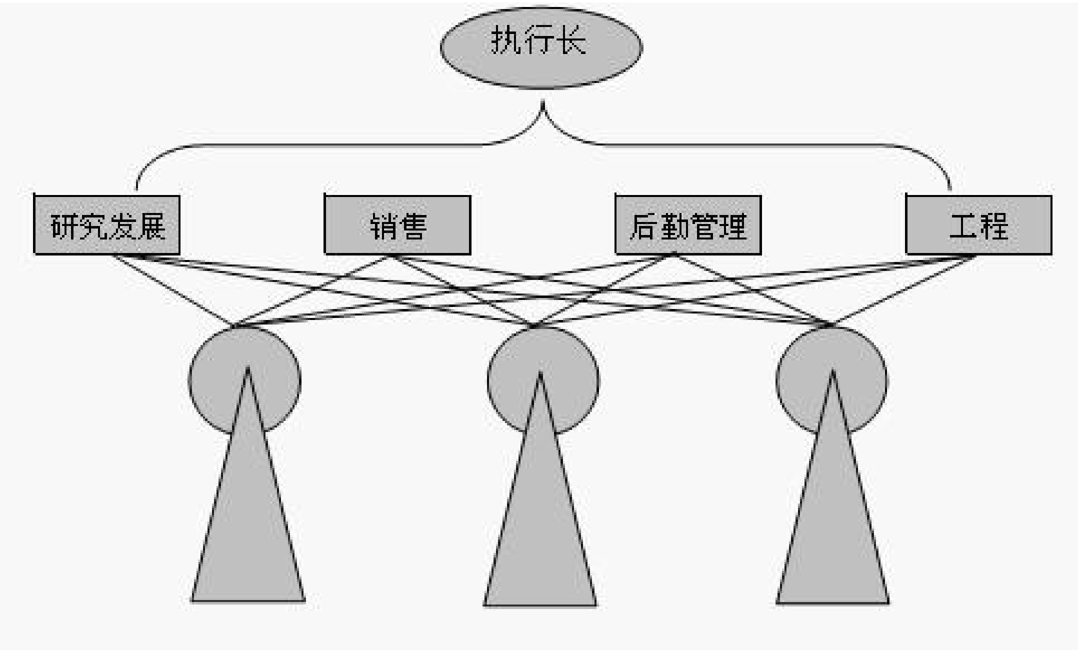


图:产品团队型组织结构

区域型组织结构

区域结构(gergraphic structure)(如下图)提供较功能结构更多的控制，因为由许多地区性的层级来完成以前由单一集权阶层所执行的工作。大型贩卖组织，如 Neinan Marcus、Dillard Department Stores 及 walMart，在他们开始建立全国的商店后也快速的转变成地理结构，因为此类结构在不同区域的服饰需求下(如在西南日出时穿大衣)可处理不同的需求。同时因为采购的功能维持集权化，中央的组织可以为所有地区采购。如此公司可达到采购及配销上的规模经济，并降低协调与沟通的问题。该结构的优点是灵活性较强，能够适应各个地区的竞争情况，从而使各个利润中心得到发展，增进了各个地区的营销、财务与生产等活动的有效协调。该结构的缺点体现在保持整个企业目标一致性方面存在困难，需要更多的管理人员所带来的成本消耗，以及某些职能的重复设置，导致了开支的巨大浪费。

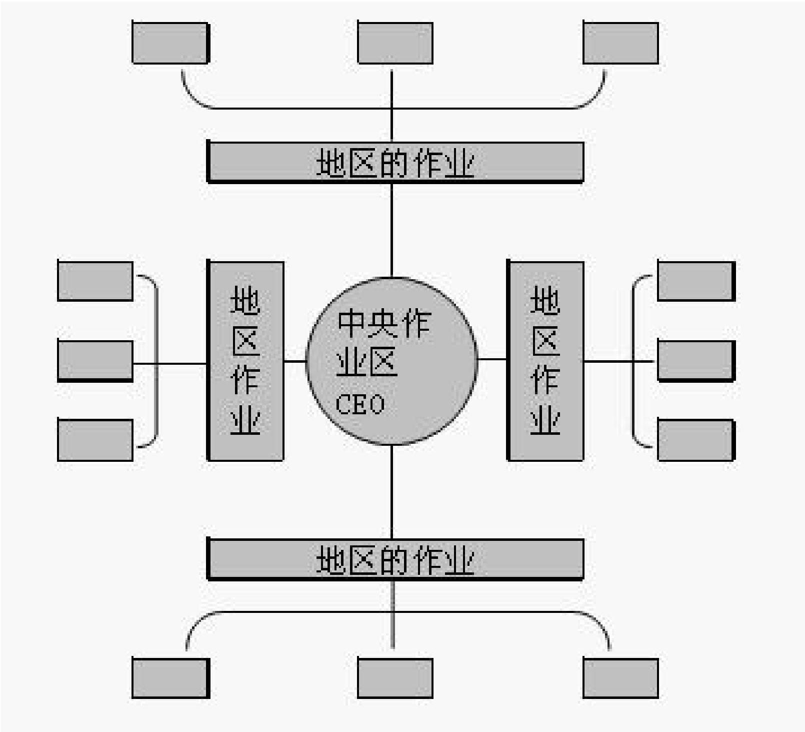


图:区域型组织结构